



Rúbia Fernanda Santiago de Oliveira

**Implementação de Gestão por Competências: Um estudo para o  
mapeamento das competências na Inove Atacadista**

Coimbra, agosto de 2024





Rúbia Fernanda Santiago de Oliveira

**Implementação de Gestão por Competências: Um estudo para o mapeamento das competências na Inove Atacadista**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor Doutor Luís Pedro Serra Ramos.

Coimbra, agosto de 2024



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

O verdadeiro significado deste mestrado para mim foi a busca pessoal para poder afirmar: “és capaz!”.

Agradeço e reconheço quem caminhou comigo, perto ou longe e que contribuiu de alguma forma para que eu chegasse até aqui. Todos os agradecimentos que possa fazer serão poucos, dado o desafio em causa.

Agradeço aos meus pais, minhas irmãs pelo incentivo e apoio. Agradeço ao meu esposo e companheiro o qual construímos uma família abençoada com dois filhos maravilhosos, que caminharam o tempo todo ao meu lado.

Meus agradecimentos ao ISCAC, meu respeito e reconhecimento, pois foi um privilégio frequentar e conviver com profissionais tão incríveis e que tanto contribuíram nesta jornada.

Obrigada a todas as pessoas com quem cruzei neste percurso.

## **RESUMO**

Em um mercado dinâmico, competitivo e em constante mudança, sabemos da importância da gestão estratégica de talentos para alcançar o sucesso sustentável. A Gestão por Competências surge então, nesse contexto, como uma metodologia que visa alinhar as habilidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores com os objetivos da organização. Este projeto de mestrado tem como objetivo principal mapear as competências essenciais para o sucesso da Inove Atacadista, subsidiando a implementação da Gestão por Competências na empresa.

O projeto, de natureza qualitativa, adotou a metodologia de estudo de caso, utilizando como principal ferramenta a coleta de dados por meio de observação, análise de documentos e entrevistas. Além disso, documentos relevantes para a Gestão por Competências foram desenvolvidos e analisados, como a identidade corporativa e as descrições de cargos, documentos considerados ponto de partida para uma gestão estratégica.

A análise dos dados coletados e a análise a partir dos documentos desenvolvidos, permitiu identificar as competências transversais e as competências essenciais para a Inove Atacadista, as quais foram categorizadas em competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas são as relacionadas aos conhecimentos e habilidades específicas de cada área de atuação, enquanto as competências comportamentais dizem respeito às características pessoais e interpessoais dos colaboradores.

Os resultados deste estudo demonstram que a implementação da Gestão por Competências na Inove Atacadista tem um grande potencial para contribuir para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada, engajada e comprometida com o sucesso da organização. Através do mapeamento das competências essenciais e da implementação de um sistema de gestão por competências estruturado, a Inove Atacadista poderá aprimorar seus processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas e avaliação de desempenho, visando o atingimento das metas e dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão por competências, mapeamento de competências, gestão de recursos humanos, desenvolvimento, descrição de cargos, desempenho organizacional.

## **ABSTRACT**

In a dynamic, competitive and ever-changing market, we know the importance of strategic talent management in order to achieve sustainable success. In this context, Competency Management emerges as a methodology that aims to align the skills, knowledge and behaviours of employees with the organization's objectives. The main objective of this master's degree project is to map the essential competencies for the success of Inove Atacadista, supporting the implementation of Competency Management in the company.

The project, which is qualitative in nature, adopted the case study methodology, using data collection through observation, document analysis and interviews as its main tool. In addition, documents relevant to Competency Management were developed and analyzed, such as the corporate identity and job descriptions, documents considered to be the starting point for strategic management.

The analysis of the data collected and the analysis based on the documents developed made it possible to identify the transversal competences and core competences for Inove Atacadista, which were categorized into technical competences and behavioural competences. Technical competencies are those related to the specific knowledge and skills of each area of activity, while behavioral competencies relate to the personal and interpersonal characteristics of employees.

The results of this study show that the implementation of Competency Management at Inove Atacadista has great potential to contribute to the development of a workforce that is more qualified, engaged and committed to the success of the organization. By mapping core competencies and implementing a structured Competency Management system, Inove Atacadista will be able to improve its recruitment and selection, people development and performance evaluation processes, with a view to achieving organizational goals and objectives.

**Keywords:** Competence management, competency mapping, human resources management, development, job description, organizational performance.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	13
1 CAPÍTULO 01 – REVISÃO DE LITERATURA.....	14
1.1 Gestão de Recursos Humanos, Definições e Evolução Histórica.....	14
1.1.1 As Práticas na Gestão de Recursos Humanos .....	22
1.2 Conceitos de Competências .....	26
1.2.1 Competências e suas Classificações.....	39
1.3 A Gestão por Competências .....	43
1.3.1 Definição de Missão, Visão e Valores .....	51
1.3.2 Descrição de Cargos a Base do Mapeamento de Competências.....	56
1.3.3 Mapeamento de Competências como Ferramenta do Desenvolvimento .....	59
2 CAPÍTULO 02 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	66
2.1 Fases da Aplicação do Projeto .....	66
2.2 Apresentação da Inove Atacadista.....	67
2.2.1 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar.....	68
2.2.2 Missão, Visão e Valores.....	68
2.2.3 Organograma.....	69
2.2.4 Descrição Sumária dos Cargos.....	70
2.2.5 Matriz de Competências.....	72
2.3 Avaliação Individual de Perfil de Competências.....	77
2.4 Resultados e Análises .....	78
2.5 Orientações e Sugestões de Melhorias.....	81
2.6 Sugestões Implementadas .....	85
2.6.1 Resultados parciais.....	88
CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
APÊNDICES .....	96
Apêndice 1 - Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	97
Apêndice 2 - Descrições de Cargos .....	98
Apêndice 3 - Formulários de Avaliação Individual das Competências.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Forma de atuação conforme nomenclatura adotada .....	15
Figura 2 – Mudanças e transformações na área de RH .....	16
Figura 3 – Subdivisões da Era Industrial e do Conhecimento .....	17
Figura 4 – Escopo da competência .....	30
Figura 5 – Competências como fonte de valor .....	30
Figura 6 – Formação de uma competência .....	38
Figura 7 – Ilustração da missão, visão e valores .....	51
Figura 8 – <i>Top down e botton up</i> .....	60
Figura 9 – Organograma .....	70
Figura 10 – Matriz de competências Inove .....	76
Figura 11 – Representação do <i>gap</i> de competência .....	78
Figura 12 – Resultados das avaliações individuais .....	80
Figura 13 – Fotos de identificação do estoque da Inove .....	86
Figura 14 – Imagem do sistema Inove .....	87
Figura 15 – Amostra do portfólio de produtos Inove .....	87

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de competência .....	34
Tabela 2 – Correntes relacionadas às definições de competências .....	37
Tabela 3 – Processo do desenvolvimento de competências .....	63
Tabela 4 – Fases de aplicação do projeto .....	66
Tabela 5 – Descrição sumária dos cargos .....	71
Tabela 6 – Competências transversais e descrições .....	73
Tabela 7 – Competências individuais elencadas .....	73
Tabela 8 – Competências individuais e descrições .....	74
Tabela 9 – Ecala para avaliação do nível de proficiência .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS**

ARH – Administração de recursos humanos

CHA – Conhecimento, habilidade e atitude

GP – Gestão de pessoas

GPC – Gestão por competências

GRH – Gestão de recursos humanos

LNT – Levantamento de necessidades de treinamento

MVV – Missão, visão, valores

MVVE – Missão, visão, valores, estratégia

PGRH – Práticas de gestão de recursos humanos

PID – Plano individual de desenvolvimento

QI – Quociente de inteligência

RH – Recursos humanos

RI – Relações industriais

## INTRODUÇÃO

A implementação de Gestão por Competências tem se tornado cada vez mais relevante e tem ganhado destaque como uma abordagem eficiente para enfrentar os desafios da Gestão de Pessoas nas organizações modernas, à medida que buscam aumentar e otimizar o desempenho e a eficácia dos seus colaboradores e alcançar uma vantagem competitiva no mercado atual.

Ao identificar, desenvolver e utilizar as competências individuais dos colaboradores, em combinação com as competências organizacionais, as organizações podem alcançar vantagens competitivas, aumentar a sua produtividade, promover a inovação e melhorar o seu desempenho global. Ou seja, ao adotar um modelo de Gestão por Competências, as empresas podem criar um ambiente onde o potencial de cada membro da equipe é reconhecido e aproveitado ao máximo, resultando em um aumento significativo da produtividade e da inovação.

Além disso, a Gestão por Competências promove um ciclo contínuo de aprendizado e desenvolvimento, onde os colaboradores são incentivados a aprimorar suas habilidades e conhecimentos constantemente. Isso não apenas contribui para o crescimento individual de cada membro da equipe, mas também fortalece a cultura organizacional de aprendizado e a melhoria contínua.

Dessa forma, a implementação eficaz da Gestão por Competências não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também impulsiona o sucesso global da empresa, permitindo que ela se adapte e prospere em um ambiente de negócios em constante mudança. A gestão eficaz dos recursos humanos é um fator crítico de sucesso para as organizações.

Este projeto tem por objetivo a implementação da Gestão por Competência em uma pequena empresa atacadista, partindo das definições de sua identidade como missão, visão e valores, levantamento e descrição dos cargos, identificação das competências existentes e seus *gaps*, incluindo a sugestão de ações que tragam o desenvolvimento dos colaboradores para maior eficiência e competitividade da empresa no mercado em que atua.

## **1 CAPÍTULO 01 – REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo serão apresentadas as referências teóricas dos tópicos em estudo, que passam pela breve abordagem da Gestão de Recursos Humanos e sua evolução na história, os conceitos de competências na visão de alguns autores, os diversos conceitos de Gestão por Competências, suas classificações e a sua importância para a eficácia organizacional.

Serão abordados também os principais componentes que serviram como alicerce no desenvolvimento e implementação deste projeto, como a missão, visão e valores, as descrições dos cargos que foram utilizados como base para o mapeamento das competências e o mapeamento de competências dos colaboradores.

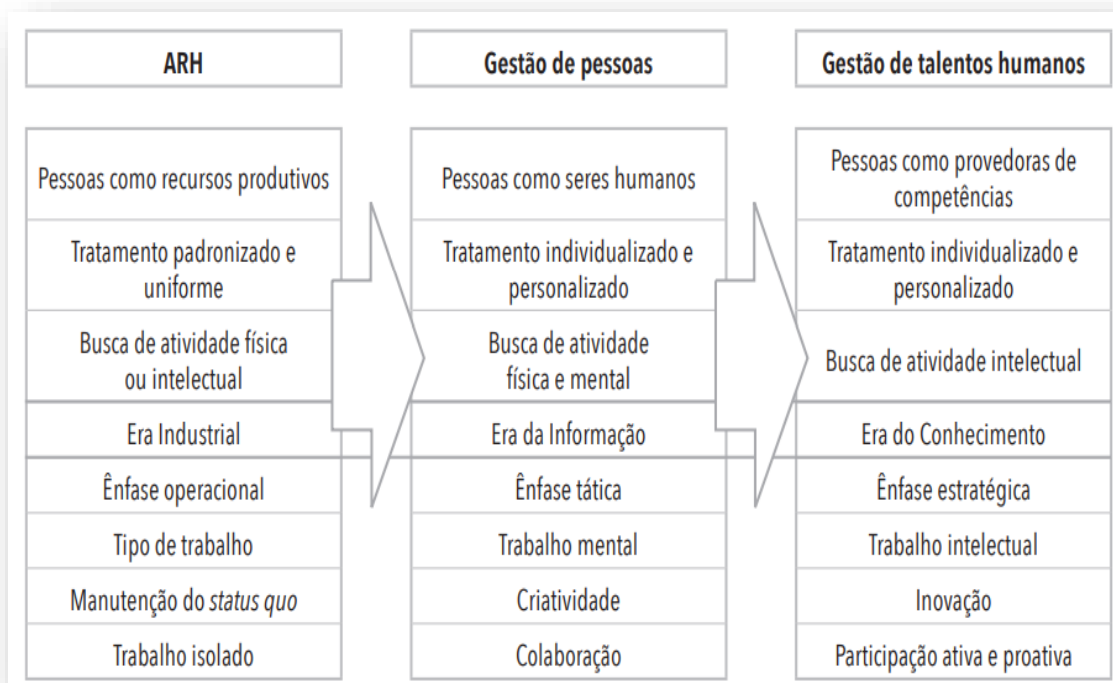
### **1.1 Gestão de Recursos Humanos, Definições e Evolução Histórica**

Para abordarmos e melhor compreendermos o tema Gestão de Recursos Humanos, devemos voltar no tempo e assim, ao longo da história, entender o extenso caminho percorrido entre a visão do homem como parte da máquina e a visão do homem completo, complexo, pensante, que interfere diretamente nos processos, desempenhos e resultados de uma organização e vice-versa. Muitos foram os acontecimentos ao longo de anos, que contribuíram para que a área de Recursos Humanos também evoluísse, adotasse novas práticas e absorvesse a cada fase, o novo “homem-trabalhador” que se apresentava e o que o mundo do trabalho exigia dessa área tão importante.

Antes de mais nada, para orientação do leitor, devo aqui abrir parênteses a fim de diferenciar os diversos nomes adotados pela área de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas (GP), Administração de Recursos Humanos (ARH) ou apenas Recursos Humanos (RH). Conforme Idalberto Chiavenato (2014), os termos referem-se a funções, práticas ou profissionais de RH. Estes termos têm a ver com a forma com a qual a área ou a empresa trata suas pessoas, o que está diretamente relacionado aos seus princípios e valores. A forma de atuação, conforme cada nomenclatura, fica muito clara na Figura 1 apresentada por Chiavenato:

**Figura 1**

*Forma de Atuação Conforme Nomenclatura Adotada*



*Nota.* (Chiavenato, 2014, p. 2).

Na visão da administração, a área de Gestão de Pessoas teria passado por 3 grandes etapas, segundo Chiavenato (2014): Relações Industriais (RI), Administração de Recursos Humanos (ARH) e Gestão de Pessoas (GP). Na RI a área era burocratizada, centralizada e operacional, focada na rotina e o RH tinha o papel de fiscalizar, coagir, punir. Na ARH a atuação era departamentalizada, as decisões vinham do topo da área e as ações eram centralizadas na área de RH, que tinha como missão atrair e manter os melhores funcionários. Já na etapa de GP o trabalho foi descentralizado, sua atuação era com foco global e estratégico, suas principais atividades era de como os gerentes e suas equipes selecionam, treinam, lideram e recompensam os seus colaboradores. Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho passa a ser então a sua missão nesse momento.

Por volta da década de 1960, a Administração de Recursos Humanos teve seu marco inicial. Nesse período passou a englobar o domínio organizacional relacionado com as pessoas, à medida que empresas de médio e grande porte começaram a investir em departamentos dedicados exclusivamente às questões que envolviam os seus colaboradores como as áreas

de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Salários e Benefícios entre outras. De acordo com alguns autores, a Administração de Recursos Humanos enfrentou diversos desafios e foi mais efetivamente na década de 90 que o papel do empregado passou a ser visto sob uma nova perspectiva, onde procurou-se valorizar mais a sua participação, qualidades e habilidades para desenvolver as competências que se destacavam em favor do crescimento organizacional.

Fischer (1998), em sua tese de doutorado, classificou as grandes correntes sobre Gestão de Pessoas em 4 categorias principais, que correspondem a períodos históricos específicos: Administração de Recursos Humanos como Gestão de Pessoal, ARH como Gestão do Comportamento, ARH como Gestão Estratégica e a ARH como Vantagem Competitiva.

Já Chiavenato (2014) menciona que a área de Gestão de Recursos Humanos passou por uma evolução significativa ao longo da história, refletindo as mudanças sociais, tecnológicas e organizacionais. De acordo com este autor, a história da Gestão de Pessoas é dividida em três períodos principais pelo foco da Administração: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação como ilustrado na Figura 2:

**Figura 2**

*Mudanças e Transformações na Área de Recursos Humanos*

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e da formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidade de mudança</li> </ul>	
Departamento de pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas	
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros	

*Nota.* (Chiavenato, 2014, p. 39).

D'Elia (2021, p. 12), afirma que ainda é possível subdividir as Eras mencionadas por Chiavenato, em cinco novas Eras, conforme a ênfase dada pela administração: Era da produção em massa, onde o foco estava na quantidade, Era da eficiência, aqui o foco era nos controles internos, Era da qualidade, com o foco voltado para o cliente, Era da competitividade, onde principalmente buscava-se a excelência e a Era da informação, marcada pela busca da sustentabilidade, conforme ilustra a Figura 3:

**Figura 3**

*Subdivisões da Era Industrial e do Conhecimento*



Nota. (D'Elia, 2021, p. 12).

As atividades de controle e registro de pessoal era o foco inicial da área de Administração de Recursos Humanos, que se limitava principalmente em executar tarefas burocráticas e desempenhava um papel predominantemente ligado ao departamento pessoal. Segundo Dias *et al.* (2007), essa fase teve início em 1890 nos Estados Unidos, caracterizando-se por uma abordagem essencialmente racional, na qual os trabalhadores eram considerados meros elementos de produção. Devido ao impacto significativo da Revolução Industrial nas relações entre trabalhadores e empregados, essa área passou a ser conhecida como Relações Industriais.

Essa ideia corrobora com as afirmações de Fischer (1998), quando nos diz que o surgimento do departamento de pessoal, ocorreu quando os empregados passaram a ser considerados um elemento essencial de produção, cujos custos foram gerenciados de forma tão racional quanto os custos dos demais elementos de produção. O elemento diferenciador de

competitividade na época eram os custos, então as empresas passaram a investir em área específica para essa finalidade.

Com este acontecimento, Fischer pode constatar que a Gestão de Recursos Humanos surge como resposta a um conjunto de demandas empresariais que são moldadas pelas particularidades sociais e culturais vigentes na época. Essa disciplina evolui em sintonia com os critérios e contextos específicos de cada período, adaptando-se às mudanças e desafios do ambiente organizacional. “Uma função organizacional que surge como consequência e não causa dos processos de mudança que aconteciam na empresa e fora dela.” (Fischer, 1998, p. 100)

Nessa época, chamada por Chiavenato (2014) de Era da Industrialização Clássica, que foi até aproximadamente os anos 50, muitos eram os níveis hierárquicos e a coordenação era centralizada, a capacidade de processamento da informação era muito pequena, os padrões de comunicação eram rígidos, os cargos definitivos, limitados e especializados com tarefas simples e repetitivas, o foco principal era na eficiência da produção, no método e na rotina e não havia capacidade para mudanças e inovação, segundo o autor. As empresas adotavam uma departamentalização funcional e contavam com mão-de-obra especializada, enquanto o departamento pessoal lidava com aspectos burocráticos e as Relações Industriais estabeleciam contato com sindicatos (Dutra, 2002).

Com a chegada da Era da Industrialização Neoclássica, por volta dos anos 50, logo após a segunda guerra mundial, houve uma mudança para um modelo matricial de organização e uma maior atenção à Administração de Recursos Humanos, incluindo seleção de colaboradores, recrutamento externo e benefícios (Chiavenato, 2014).

Então, nessa época, a área passou a considerar uma certa importância das pessoas para as organizações em contrapartida à visão anterior que enfatizava apenas a importância das organizações para as pessoas. A partir desse momento, segundo Cappelle e Brito (2006, p. 7), há um “aumento da preocupação com os outros agentes envolvidos nas atividades organizacionais, como fornecedores e a força de trabalho, que passaram a ser chamados, muitas vezes, de clientes internos.”

Para Fischer (1998), essa segunda fase surgiu a partir da Escola de Relações Humanas, como foi chamada a linha de pensamento sobre as teorias organizacionais influenciada pela

psicologia humanista por volta dos anos 60, 70, considerada como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional e que provocou uma reorientação no foco de ação da Gestão de Recursos Humanos. O RH “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar sobre o comportamento das pessoas.” (Fischer, 1998, p. 101)

Uma das principais contribuições nessa fase, foi constatar que os gerentes de linha funcionavam como intermediários na relação entre pessoas e empresas. Reconhecer a relevância do gerente de linha e ajudar a desempenhar o seu papel, torna-se a preocupação principal na Gestão de Recursos Humanos, onde o ponto de atuação se concentraria então nas relações interpessoais e no treinamento gerencial. Os instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas também começaram a aparecer neste momento, devido à necessidade da área de RH se transformar em um setor estratégico, uma vez que as pessoas são consideradas como prioridades (Fischer, 1998).

Segundo Dutra (2004/2007):

A falência das abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi motivada por pressões que emergiram durante a década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. Essas pressões provêm de duas fontes: o ambiente em que a organização se insere e as pessoas que nela trabalham. (p. 13)

A Administração de Recursos Humanos começa a desempenhar um papel estratégico dentro das organizações, somente por volta da década de 80, voltando-se para as suas metas e objetivos e utilizando-se de ferramentas que poderiam auxiliar as organizações no atingimento destes.

A ARH como Gestão Estratégica também foi abordada por Ulrich (1998) e Becker *et al.* (2001), os autores apontaram a gestão estratégica de Recursos Humanos como aquela que está concentrada na identificação das necessidades das pessoas, com a visão de curto e de longo prazo, além de ser capaz de liderar a implementação da estratégia nas organizações e integrar as capacidades da empresa, ao transformar essas necessidades em um modelo de Gestão de Pessoas.

Fischer (1998) descreve essa fase como sendo a Administração de Recursos Humanos como Gestão Estratégica e menciona que alguns autores defendiam ainda que, a Gestão de Recursos Humanos deveria encontrar “o melhor encaixe” possível com as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para atingir essa busca, “os planos estratégicos dos vários processos de Gestão de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.” (Fischer, 1998, p. 106)

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento de pessoas aos gerentes diretos [...] partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. (Gramigna, 2007, p. 7)

Para Chiavenato (2014) isso acontece na chamada Era da Informação e do Conhecimento, iniciada a partir do começo da década de 1990, onde uma das principais características é a velocidade com que as informações são difundidas, sua complexidade e a velocidade com que as mudanças acontecem. Aqui, o sistema passa a dar mais atenção nas equipes autônomas e não em órgãos ou departamentos como vinha acontecendo. A organização se torna menos rígida, mais ágil, simples e inovadora, há uma elevada interdependência entre as redes internas de equipes, surge uma grande interação por meio de cargos flexíveis e adequados a tarefas mais complexas e variadas, cargos autodefinidos e mutáveis. A capacidade de processamento da informação é expandida, muito mais acessível e apresenta rápido desenvolvimento e crescimento, há uma maior ênfase na criatividade, na mudança e na inovação, o ambiente torna-se mutável e mais dinâmico e surgem tecnologias de ponta.

Podemos encontrar muitas literaturas, de diversos autores, com definições diferentes e com o olhar sob diversas perspectivas sobre o que é a área de Recursos Humanos e qual o seu papel. Rego *et al.* (2015), afirmam que a disciplina nominada como Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área em mudança. Mais do que ficar limitado somente às descrições dos cargos de modo tradicional, procura manter um equilíbrio entre as atividades padrão e clássicas da GRH e as áreas emergentes da gestão das pessoas, de forma individualizada e da criação de capital humano. “Adota, também, uma abordagem comportamental – mais do que ‘tecnicista’ ou ‘administrativista’. Assume que gerir pessoas não é o mesmo que gerir outros recursos.” (Rego *et al.*, 2015, p. 28)

Chiavenato (1999, p. 211), de forma resumida, afirma que: "A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais."

A definição de Gestão de Pessoas para Dutra (2002), é um conjunto de práticas e de políticas que permitem à organização e aos indivíduos conciliar expectativas para que ambos possam alcançá-las ao longo do tempo. É um conjunto de políticas e de práticas que auxiliam a organização e os indivíduos a atingirem as expectativas ao longo do tempo. O autor reforça ainda que a Gestão de Pessoas é constituída de subsistemas dependentes entre si que formam um processo por meio do qual os indivíduos são captados e atraídos e devendo ser mantidos e desenvolvidos pela organização que os contratou. No entanto, tais ações organizacionais são situacionais e variam por que dependem das políticas de Gestão de Pessoas dessas organizações, dos fatores tecnológicos, dos fatores econômicos e também sociais.

Sendo as organizações compostas por indivíduos, os quais dependem delas para alcançar os objetivos organizacionais e realizar a missão e visão institucionais, segundo Migliolli (2018), a área de Gestão de Pessoas deve atuar de forma a assegurar que o crescimento e a rentabilidade da organização estejam ligados ao respeito pelos direitos dos trabalhadores.

A Gestão de Recursos Humanos abrange todas as decisões e ações gerenciais que impactam o relacionamento entre as organizações e seus empregados, que, segundo Bilhim (2004, p. 20): "Envolve, por isso mesmo, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados." Podemos assim afirmar que, para este autor, a área de GRH engloba uma ampla gama de responsabilidades, tratando-se de uma função estratégica que visa alinhar as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, de modo a potencializar o engajamento e a contribuição dos colaboradores para o sucesso da empresa.

A Administração de Recursos Humanos é um processo complexo dentro das organizações, segundo Veloso (2007), a função do RH envolve atividades que surgem para atender às necessidades organizacionais ou departamentais, não se restringindo a um único departamento, mas sendo uma responsabilidade compartilhada por todos os colaboradores da organização.

Dutra (2016) propõe uma abordagem inovadora na Gestão de Pessoas, que vai além das visões funcionais e sistêmicas, ao priorizar o desenvolvimento humano como um meio de valorizar tanto a organização quanto o indivíduo. Ele argumenta que existe um novo tipo de compromisso psicológico baseado no crescimento da empresa com a participação ativa dos colaboradores, os quais, por sua vez, devem receber suporte da organização para seu progresso pessoal e profissional. “as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional.” Dutra (2016, p. 48)

### **1.1.1 As Práticas na Gestão de Recursos Humanos**

Paauwe e Boselie (2005), afirmam que definir exatamente o que é a Gestão de Recursos Humanos é uma tarefa desafiadora, devido à falta de acordo sobre os elementos essenciais da GRH, as diversas abordagens existentes, a abordagem mais aplicada e as melhores práticas a serem seguidas, a inclusão de diferentes grupos de funcionários e a importância de considerar como as práticas de RH são interpretadas. Eles destacam que não há consenso sobre a natureza da GRH.

Os autores Paauwe e Boselie, são reconhecidos por suas contribuições no campo da Gestão de Recursos Humanos por conta de suas investigações sobre diversas questões relacionadas às práticas de RH, como sua influência no desempenho das organizações, a interação entre as práticas de RH e a estratégia empresarial e o papel dessas práticas na geração de valor tanto para os funcionários quanto para a empresa. Além disso, abordaram os temas como gestão do conhecimento, desenvolvimento de habilidades e diversidade no contexto das práticas de RH. Suas análises e perspectivas representam um papel significativo na compreensão das práticas de RH e seus impactos nas organizações.

Destaca-se aqui, a ideia de que a GRH é uma disciplina prática que muitas vezes é equiparada a um guia de boas práticas. Embora esta área se apoie em teorias e conceitos de comportamento organizacional, sua função principal é lidar com problemas reais e específicos que surgem no ambiente de trabalho diário. Isso faz com que a GRH seja mais focada em abordagens práticas e instrumentais para resolver questões imediatas do que em aspectos teóricos mais abstratos. Em resumo, a GRH é uma disciplina que combina teoria e

prática, mas que prioriza a aplicação direta e eficaz das melhores práticas para lidar com os desafios do dia a dia nas organizações.

Para Bilhim (2004):

A Gestão de Recursos Humanos, pela sua dimensão prática (ciência-prática), lembra frequentemente um receituário de boas práticas. Embora recorra à teoria e ao comportamento organizacionais, a necessidade de resolver problemas muito concretos amarra-a de tal forma ao quotidiano que sobressaem, com mais frequência, os aspectos instrumentais de receituário do que os aspectos doutrinários do corpo teórico. (p. 11)

A GRH, como já vimos, integra diversas práticas como o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, Remuneração, Benefícios, Reconhecimentos e Prêmios, Formação, Planos de Desenvolvimento e Carreira, Gestão de Talentos, entre outras. Podemos assim afirmar, que a Gestão de Recursos Humanos de uma organização não se resume a um simples processo, ela é composta por várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões.

Paauwe e Boselie (2005) destacaram quatro principais práticas de Gestão de Recursos Humanos, de uma lista de 26 práticas identificadas por eles: a gestão de desempenho – incluindo a avaliação – prêmios e recompensas, a formação e o desenvolvimento e também o recrutamento e a seleção de pessoas mais rigorosas. Todas essas práticas têm efeitos que dependem do contexto específico, seja ele um contexto interno ou externo. O efeito ligado à natureza do sistema de produção, está relacionado ao contexto interno, sendo exemplos desse contexto o trabalho em equipe e/ou sistemas de recompensa baseados no desempenho do colaborador. Já no contexto externo, a prática está relacionada com a influência sindical nas organizações e a legislação em vigor no país, por exemplo.

Os Recursos Humanos referem-se aos colaboradores que desempenham funções numa organização e são essenciais para o seu funcionamento, sendo considerados como o principal impulsionador da mesma. No livro "*The War for Talent*", Michaels *et al.*, (2001) afirmam que, embora as tecnologias e estratégias possam ser consideradas o coração de uma empresa, são os Recursos Humanos que desempenham o papel crucial de ser o cérebro da organização.

A gestão eficaz desses recursos tem impacto a nível individual, organizacional e macro, destacando a importância da Gestão de Recursos Humanos em lidar principalmente com fatores individuais como motivação, satisfação e comprometimento. Ao focar nestes aspectos, é possível influenciar variáveis organizacionais e alcançar resultados específicos ao final deste processo.

A relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o desempenho global das organizações tem sido investigada por estudiosos de diversas áreas. Tal interesse decorre da percepção de que a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa influencia não apenas fatores individuais, mas também coletivos. Essa sinergia desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer organização que almeje se expandir, sobretudo diante da dinâmica da mudança constante e das exigências do mercado. Neste ponto podemos até levantar um questionamento: as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) estão ou não relacionadas com o desempenho organizacional?

Com o objetivo de compreender se as práticas de GRH adotadas pelas empresas estavam relacionadas com o seu desempenho, foi realizado um estudo por Cardoso (2012), para sua tese de mestrado, com 36 empresas, sendo 22 pertencentes ao grupo *low performers* e 14 ao grupo *top performers* de empresas do Ranking 500 Maiores & Melhores Empresas de 2011 em Portugal, com o intuito de investigar a relação entre as “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” (PGRH) e o “Desempenho Organizacional”. Os resultados do estudo indicaram que não foram encontradas diferenças significativas na aplicação das práticas de GRH entre as empresas classificadas como *top performers* e *low performers*. Isso sugere, segundo Cardoso (2012), que outros fatores, como as diferenças de percepções entre gestores de RH e colaboradores, a crise econômica, o tipo de organização e a forma de implementação das práticas de GRH, podem influenciar o desempenho organizacional, mas não são fatores determinantes.

Monteiro (2009), em estudo parecido ao de Cardoso (2012), onde o autor investigou “O impacto das *best practices* de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal”, chegou à seguinte conclusão:

Em suma, as conclusões obtidas com o estudo empírico direccionado para as 500 maiores e melhores empresas em Portugal são demonstrativas de que a gestão do capital humano,

quando devidamente alinhada com a orientação estratégica, tem o potencial de representar uma fonte de vantagem competitiva e um instrumento de criação de valor. (Monteiro, 2009, p. 69)

Alguns estudos destacam a relevância de práticas de Gestão de Recursos Humanos de alto desempenho, os quais estão diretamente associadas ao desempenho global das organizações (Veloso, 2007; Esteves, 2008). Em outras palavras, as práticas de GRH que são planejadas e realizadas levando em consideração a estratégia e o ambiente organizacional tendem a gerar resultados mais desenvolvidos tanto em termos individuais quanto coletivos, resultando em impactos positivos no desempenho da organização.

Muitos estudos que já foram realizados, afirmaram que existe uma relação positiva entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional (Paauwe & Boselie, 2005), mas apesar disso, ainda existem controvérsias e incertezas em relação às teorias e metodologias, ou seja, não existe ainda um consenso ou uma clara adoção de teorias e/ou métodos para explicar o fenômeno em meio a comunidade científica e empresarial.

Para Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é altamente influenciada pela mentalidade e cultura corporativa predominante nas organizações. Sendo altamente contingencial e situacional, sua eficácia depende de diversos fatores, como a estrutura organizacional, cultura empresarial, mercado em que atua, natureza do negócio, tecnologia empregada, processos internos, estilo de liderança e uma variedade de outras variáveis. Além disso, é influenciado pelas características individuais das pessoas que compõem a equipe. Essa combinação de elementos torna a Gestão de Pessoas única em cada organização.

Dessa forma, podemos entender então que não basta implementar práticas de Gestão de Recursos Humanos sem antes preparar a estrutura organizacional, conhecer o negócio, a cultura e desenvolver suas pessoas e lideranças, para que haja sinergia e entendimento de que essas práticas devem convergir para objetivos comuns, determinados pela organização.

As práticas de GRH, segundo Way e Johnson (2005, citado por Veloso, 2007), devem estar em conformidade com a estratégia organizacional definida para que estas práticas sejam eficazes. As melhores práticas serão aquelas que melhor se adequem aos objetivos estratégicos da organização.

Enfim, na tentativa de chegar a um ponto em comum nessa discussão, Esteves (2008) sugere que este tema seja visto de uma perspectiva multidisciplinar ou seja, é possível afirmar que do foco da Psicologia, há de se considerar que existe de fato um conjunto de melhores Práticas de Gestão de RH e que essas práticas têm sim uma importante e positiva contribuição para a percepção de reconhecimento, competência, valor profissional e de ligação dos colaboradores à organização, o que valida os pressupostos da perspectiva universal. No entanto, se for vista pelo foco da Gestão, sob o conceito de capital humano e com a perspectiva com base nos recursos, podemos afirmar que os resultados destas práticas levam em conta a estratégia da empresa e as características do seu contexto, valorizando os princípios da perspectiva contingencial.

## **1.2 Conceitos de Competências**

Segundo o dicionário eletrônico Origem da Palavra (2023), a origem do termo competência remete ao latim "*competere*", que combina "com" e "junto" com "*petere*", significando "disputar, procurar, inquirir". Essa raiz etimológica remete a uma noção de justiça, preparação para enfrentar desafios e conflitos, e inclui os sinônimos "habilidade" e "aptidão".

Fleury e Fleury (2001, p. 184) afirmam que: “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo.”

Durante o final da Idade Média, o termo estava restrito à linguagem jurídica e referia-se à legitimidade e autoridade das instituições para lidar com determinadas questões. No entanto, o seu significado expandiu-se no final do século XVIII para incluir capacidades individuais resultantes do conhecimento e da experiência. No contexto da gestão organizacional, o termo “competência” surgiu durante a Revolução Industrial e o movimento Taylorismo, representando a qualificação dos indivíduos em relação a tarefas específicas. O significado do termo "competência" evoluiu ao longo do tempo, a década de 1970 viu um foco crescente neste assunto, levando ao desenvolvimento de vários conceitos relacionados à competência.

Na década de 70, os estudos sobre competências humanas ganharam destaque com David McClelland, pesquisador norte-americano. Ele questionou as limitações dos testes

planejados de inteligência e conhecimento, como o teste de QI, apontando duas questões críticas: a incapacidade de prever o sucesso individual, tanto na vida pessoal quanto no ambiente profissional, e o papel desses testes na perpetuação de preconceitos contra grupos sociais menos privilegiados, incluindo mulheres e minorias. Em resposta a essas lacunas, McClelland desenvolveu e implementou um método para identificar as competências-chave de diplomatas americanos, revelando diferenças específicas em habilidades, aptidões e atitudes que distinguem profissionais excelentes dos medianos. Essa abordagem inovadora trouxe à tona a importância de considerar uma gama mais ampla de competências para avaliar e desenvolver talentos de forma mais eficaz. (McClelland, 1973)

Richard Boyatzis (1982), baseado nas proposições de McClelland (1973) desenvolveu diversos estudos na área e destacou que as competências de um indivíduo são influenciadas por suas características, as quais são moldadas por experiências, formações e conhecimentos adquiridos ao longo da vida. Para que essas competências individuais se desenvolvam de forma plena, é crucial valorizar as características pessoais e proporcionar ao trabalhador condições de autonomia. Zarifian (2003) defendeu que a autonomia é uma condição necessária para o desenvolvimento de competências, mas o cerne deste conceito é a capacidade de tomar iniciativa, assumindo responsabilidades e decisões de forma proativa, o que a torna um pilar fundamental da competência. Essa capacidade permite que os indivíduos se desenvolvam profissionalmente, se adaptem às mudanças e alcancem o sucesso em suas carreiras.

Boyatzis (1982) propõem um modelo de compreensão fundamentado em três premissas básicas: as funções e responsabilidades do cargo, que apresentam inicialmente o que se espera da pessoa contratada ou nomeada para alguma ocupação; o ambiente organizacional, que envolve alguns aspectos fundamentais do ocupante de um cargo gerencial, e aguarda os resultados sobre como esta pessoa reagirá a demandas específicas; e as competências individuais, que espelham as capacidades de cada um em responder a situações diferentes sobre diversos cenários.

Philippe Zarifian, sociólogo e economista, abordou a distinção entre qualificação e competências por volta de meados da década de 1990, introduzindo uma definição abrangente de competência. Ele descreveu três elementos-chave onde define a competência como: O tomar iniciativa e o assumir responsabilidades diante das situações profissionais

que se apresetam ao indivíduo; Um entendimento prático de que na medida em que aumentam as diversidades das situações, se baseia em conhecimentos adquiridos e assim os transforma; E a habilidade, em torno das mesmas situações, em mobilizar diferentes atores fazendo com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo áreas de corresponsabilidade.

“Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.” (Zarifian, 2003, p. 137), e ainda complementa: “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (Zarifian, 2003, p. 139). A perspectiva de Zarifian (2003) vai além da mera visão das competências como um conjunto de conhecimentos e competências; em vez disso, ele enfatiza a capacidade de aplicar eficazmente estes recursos numa situação particular.

Isto implica a capacidade de um indivíduo para:

- Analisar a situação: envolve compreender o contexto da situação, os desafios enfrentados e os recursos disponíveis.
- Escolher os recursos apropriados: selecionar os conhecimentos, habilidades e experiências mais relevantes para a situação.
- Mobilizar os recursos: Colocar os recursos escolhidos em ação de forma eficaz.
- Refletir sobre os resultados: Isto envolve avaliar o resultado da ação e aprender com a experiência.

O autor destaca ainda que as competências são construídas socialmente. Elas são desenvolvidas por meio da interação com outras pessoas e são moldadas pelas normas e valores da organização.

Principais características das competências segundo Zarifian (2003):

- Dinamismo: As competências estão em constante evolução à medida que os indivíduos adquirem novas experiências e conhecimentos.
- Contextualidade: As competências são específicas da situação em que são aplicadas.

- **Relacionalidade:** As competências são desenvolvidas por meio da interação com outras pessoas.
- **Reflexividade:** As competências são melhoradas através da reflexão sobre a experiência.

Ruas (2005) vai ao encontro das ideias de Zarifian e ainda acrescenta a noção de capacidade. Capacidades incluem conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em várias situações, como o processo de formação básica do indivíduo, a formação superior, a experiência prática, entre outras, e podem ser utilizadas em situações específicas de trabalho. O exercício de uma competência, para Ruas, decorre da combinação e mobilização dessas capacidades para atender a uma demanda de trabalho.

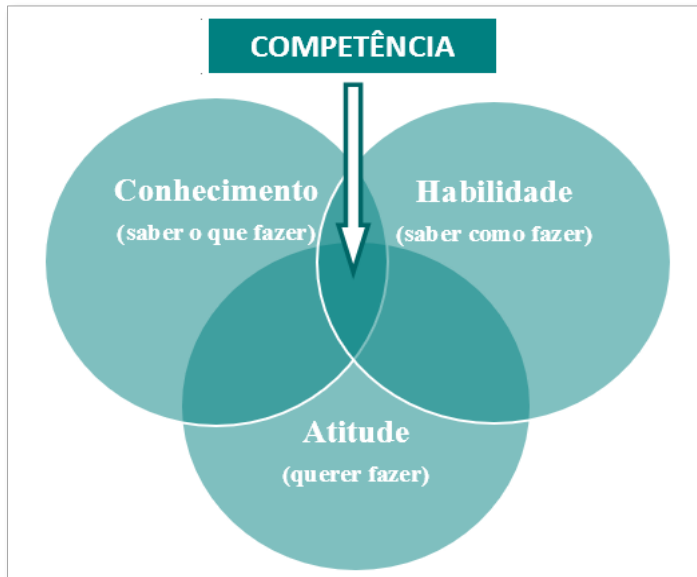
Em 1995, Le Boterf havia proposto também uma abordagem com 3 eixos na construção do conceito de competência, considerando o indivíduo (socialização, biografia pessoal), sua formação educacional (educação) e sua experiência profissional (trajetória) como partes fundamentais. Para este autor, a competência é a habilidade que o indivíduo possui de agir de forma responsável, englobando a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e utilizar os recursos de forma específica em um contexto profissional. Ressalta ainda que a competência está intrinsecamente ligada à ação prática e não pode ser dissociada dela, enfatizando que a verdadeira competência se manifesta na situação ou prática e não apenas na teoria. Le Boterf define ainda a competência como uma habilidade combinatória, ou seja, que combina vários elementos que se conjugam para realizar uma tarefa ou resolver um problema.

Durand em 1998 apresentou um conceito de competência com base em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). Neste contexto, competência refere-se ao conjunto interdependente e necessário de conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer) para alcançar um propósito específico. Durand define competências como um conjunto dessas três dimensões independentes, mas interligadas.

A Figura 4 ilustra o escopo da competência na visão de Durand (1998):

**Figura 4**

*Escopo da Competência*



Estudos, como os de Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Guimarães (2001), convergem para a ideia de que a competência está intrinsecamente ligada à habilidade de um indivíduo saber e agir de forma responsável e reconhecida. Isso implica na capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, o que acaba gerando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

A Figura 5, a seguir, nos mostra as competências como fonte de valor:

**Figura 5**

*Competências Como Fonte de Valor*



*Nota.* Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (Fleury & Fleury, 2001, p. 187)

Rego *et al.* (2015) enfatizam a importância do desenvolvimento contínuo e da adaptação às mudanças no ambiente de trabalho. Destacam que as competências não são apenas habilidades técnicas, mas também incluem habilidades comportamentais, emocionais e sociais. Apontam para a relevância das competências emocionais, como empatia, inteligência emocional e habilidades de comunicação, no contexto organizacional, como o argumento de que essas competências são essenciais para o sucesso individual e organizacional, especialmente em ambientes de trabalho cada vez mais complexos e interconectados.

De acordo com Rego *et al.* (2015) as competências se fundamentam em três pilares essenciais:

a. Conhecimentos e capacidades:

- Indivíduos e equipes: Abrangendo o conhecimento e as habilidades necessárias para o desempenho atual e futuro, tanto individualmente quanto em equipe.
- Desempenho contínuo e sucesso: Foco no desenvolvimento de capacidades que garantam o sucesso contínuo e a adaptabilidade às demandas futuras.

b. Capacidade de processo:

- Melhoria organizacional: Enfatizando a otimização dos processos internos para alcançar um melhor desempenho organizacional.
- Eficiência e eficácia: Visando a implementação de processos mais eficientes e eficazes que impulsionem a produtividade e a qualidade.

c. Novos comportamentos e mentalidades:

- Vantagem competitiva: Promovendo novos comportamentos e formas de pensar que criem uma vantagem competitiva distintiva no mercado.

- Inovação e diferenciação: Estimulando a criatividade, a inovação e a capacidade de se destacar da concorrência.

Os conceitos de competências também foram apresentados por Ceitil (2016), que as classificou em quatro perspectivas de abordagem: Competências como atribuições, como qualificações, como traços e como comportamentos:

- Atribuições: Vista como perspectiva tradicional. É uma competência formal que tem a ver com o externo ao indivíduo, inerente ao exercício da função ou de suas responsabilidades;

- Qualificações: São extra pessoais, podem ser adquiridas por meio de ensino/aprendizagem, qualificação essa que pode ou não ser aplicada no desempenho de sua função;

- Traços: referem-se ao que a pessoa traz consigo, de caráter intrapessoal como a personalidade, suas habilidades, conhecimentos, entre outros. Considera aqui o modo que utiliza esses traços para ações concretas;

- Comportamentos: Aqui considera-se a competência como competência propriamente dita, quando colocada em ação. Identifica-se pela reação do indivíduo em situações não estruturadas. O desempenho é observável, sendo medido o real potencial pela performance do indivíduo.

No seu livro “Dicionário de Competências” de 2017, Pedro Camara inclui mais um componente na definição de competências com relação a definição de “CHA” apresentada por Durand em 1998, afirmando que, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, os valores que um indivíduo possui também fazem parte desse conjunto, o qual lhe permite desempenhar uma tarefa ou função específica de forma eficaz.

Os quatro elementos principais segundo Camara (2017) são:

- Conhecimentos - Saber: Refere-se ao entendimento teórico e prático que um indivíduo possui de um determinado assunto ou área. Base teórica e conhecimento especializado em um domínio específico.

- **Habilidades - Fazer:** São as habilidades práticas e técnicas que um indivíduo possui para colocar em prática seus conhecimentos, aplicar esse conhecimento na resolução de problemas.

- **Atitudes - Ser:** São as crenças, valores e disposições que um indivíduo possui e que influenciam seu comportamento, que guiam a atuação profissional com ética e responsabilidade.

- **Valores - Agir:** São os princípios, crenças, padrões éticos que um indivíduo considera importantes e que norteiam sua tomada de decisão.

Para Camara (2017) a competência é um conjunto de qualidades e comportamentos organizacionais que ativam e motivam o conhecimento técnico, possibilitando a resolução de problemas e promovendo níveis mais elevados de desempenho profissional alinhados ao direcionamento estratégico da organização. As competências não são estáticas, eles podem ser desenvolvidas e melhoradas ao longo do tempo por meio de treinamento, experiência e reflexão e são essenciais para o sucesso individual e organizacional.

Ainda segundo este mesmo autor, as competências são:

- **Observáveis:** Podem ser observadas por meio do comportamento de um indivíduo.

- **Mensuráveis:** Podem ser avaliadas através de diversos métodos, como avaliações de desempenho, testes de competências e questionários, por exemplo.

- **Transferíveis:** Podem ser aplicadas a diversas tarefas e situações.

- **Desenvolvimentais:** Podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, experiência e reflexão.

Os autores Ruzzarin *et al.* (2006), também estão de acordo com os demais diversos autores já citados, como Durand (1998), também Carbone *et al.* (2016), que afirmam que a competência é como uma sinergia de conhecimentos, habilidades e atitudes, e é expressa pelo desempenho profissional num determinado contexto organizacional, agregando valor às organizações e às pessoas. Ruzzarin *et al.* (2006), ainda complementam que se pode entender as competências como uma combinação das Competências Técnicas e das Competências Comportamentais necessárias para cada função.

Sobre essas competências, Leme (2015, p. 15) conceitua: “Competências técnicas é como tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. [...] Competências Comportamentais é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados.”

Segundo Dutra (2004/2007), as empresas e os indivíduos estão constantemente trocando competências. Esta dinâmica decorre da criação de oportunidades de aprendizagem e da disponibilização de recursos aos indivíduos, preparando-os para lidar com novas situações no mundo empresarial. Simultaneamente, os indivíduos, com base nos seus conhecimentos e experiências, contribuem para as organizações mobilizando as suas capacidades individuais, desenvolvendo-as e capacitando-as para enfrentar os novos desafios apresentados por sua organização.

Nesta altura, é possível afirmar que muitos autores concordam sobre a relevância de um conjunto fundamental de recursos no desenvolvimento da competência: conhecimento, habilidades e atitudes, que representam as dimensões essenciais da competência. Além disso, há consenso sobre a existência de competências humanas (individuais e/ou em equipe) e organizacionais, que são específicas dos níveis organizacionais da competência e exigem uma abordagem conjunta para a criação de valor.

Na Tabela 1, apresentamos um compilado com alguns dos diversos conceitos de competência segundo os principais autores abordados neste trabalho, desde McClelland, passando por Le Boterf, Zarifian, Camara entre outros:

**Tabela 1**

*Conceitos de Competência*

Autor (ano)	Conceito de Competência
McClelland (1973)	Conjunto de qualificações eventualmente relacionado com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.
Boyatzis (1982)	São aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. Competências usuais e diferenciadoras. O desempenho diferenciado é mais influenciado pelas suas características mais profundas do que pelos seus conhecimentos e habilidades.
Le Boterf (1995)	Conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais associadas à formação e a um sistema de avaliações; deve-se saber como mobilizar, integrar e transferir

	conhecimentos, recursos e habilidades num determinado contexto organizacional.
Durand (1998)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à obtenção de determinado propósito.
Zarifian (1999)	A competência é a habilidade prática de aplicar os conhecimentos adquiridos, transformando-os com maior eficácia à medida que as situações se tornam mais complexas. Faculdade de mobilizar “rede de atores”.
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir que é responsável e reconhecido, o qual implica mobilizar, integrar, transferir os conhecimentos, bem como os recursos e habilidades, e que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Carbone <i>et al.</i> (2005)	Combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes em sinergia, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional e que agregam valor às pessoas e também às organizações.
Ruas (2005)	Relaciona a competência a três elementos: capacidade, mobilização da capacidade e reconhecimento da competência.
Dutra (2004/2007)	O conceito de competência é complementado com o conceito de complexidade e espaço ocupacional.
Camara (2017)	Conjunto de qualidades e comportamentos organizacionais que ativam e motivam o conhecimento técnico, possibilitando a resolução de problemas e promovendo níveis mais elevados de desempenho profissional alinhados ao direcionamento estratégico da organização.
Brandão (2020)	A competência está intrinsecamente ligada à habilidade de um indivíduo saber e agir de forma responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

*Nota.* Tabela elaborada pela autora. Linhas em destaque para facilitar a leitura.

Zarifian (2000), em seu livro intitulado "Trabalho e Organizações no Século XXI: Para além da reestruturação e da flexibilidade", critica a padronização excessiva de competências e defende a valorização da individualidade e da diversidade dos colaboradores.

Zarifian argumenta que:

- A padronização das competências leva à homogeneização dos trabalhadores, ignorando suas individualidades e diversidades.

- Essa homogeneização limita a criatividade, a inovação e a capacidade de adaptação das organizações às mudanças.
- É necessário valorizar as diferenças entre os colaboradores e criar um ambiente de trabalho que incentive a autonomia e a responsabilidade individual.

É importante ressaltar que a crítica à padronização das competências não significa que as competências não sejam importantes. As competências são essenciais para o sucesso individual e organizacional. No entanto, é preciso evitar uma visão simplista e rígida das competências, reconhecendo a importância da individualidade, da diversidade e da adaptabilidade dos colaboradores. A padronização das competências pode levar à rigidez e à burocracia nas organizações.

Ao invés de uma padronização rígida, as organizações devem buscar segundo Zarifian:

- Criar um modelo de competências flexível e adaptável.
- Valorizar as diferenças entre os colaboradores.
- Incentivar o desenvolvimento individual e a autonomia.
- Criar um ambiente de trabalho que promova a criatividade e a inovação.

Ao seguir essas diretrizes, as organizações podem utilizar as competências de forma mais eficaz para alcançar seus objetivos e prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança.

Em resumo, Dutra (2004/2007) nos apresenta um histórico para o desenvolvimento do conceito de competências de forma mais estruturada. Este autor apresenta primeiramente uma vertente, que entre as décadas de 70 e 90, associava a competência a um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) que seriam necessárias para o desempenho do trabalho (McClelland e Boyatzis).

Outra vertente surge por volta das décadas de 80 e 90, formada por pesquisadores franceses como Le Boterf, Zarifian, que definiam competências como o que se coloca em prática a partir do conjunto de qualificações que se detém, ou seja, “...que exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.” (Dutra, 2004/2007, p. 22)

A Tabela 2 sintetiza as correntes relacionadas às principais definições de competências.

**Tabela 2**

*Correntes Relacionadas às Definições de Competências*

<b>Corrente</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
<b>Norte-americana</b>	Elemento inerente ao indivíduo que permite com que ele possa realizar atividades com desempenho superior.	McClelland (1973)
	Ligada não somente ao indivíduo, mas à estratégia da organização; ao esforço coletivo dos indivíduos da organização, partindo do individual para o organizacional, ou seja, competência da “organização”.	Prahalad e Hamel (1990)
<b>Europeia</b>	Surgem diante de situações complexas e inovadoras.	
	Associado ao esforço coletivo com base na sinergia do esforço individual de cada indivíduo da equipe ou do grupo de trabalho.	Zarifian (1999) Le Boterf (1995)
<b>Latino-americana ou “integradora” (a partir de 2000)</b>	Apresentada como três “dimensões” - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que objetiva a obtenção de alto desempenho no trabalho, num contexto organizacional específico.	Brandão e Guimarães (2001)
	É o comportamento observável, pois o desempenho profissional é a consequência da combinação ou da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, e está associado aos comportamentos manifestados no ambiente de trabalho.	Brandão e Bahry (2005)
	Conjunto de saberes capazes de agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo. Capacidade de mobilizar recursos.	Fleury e Fleury (2001)
	É expressa quando o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes geram um resultado ou desempenho no trabalho.	Fisher <i>et al.</i> (2009)
	É característica individual de personalidade, transformada em comportamentos que resultam em um desempenho de sucesso.	Carbone <i>et al.</i> (2016)

*Nota.* Adaptado de Dalmau et al. (2022, p. 9). Linhas em destaque para facilitar a leitura.

A tendência atual seria convergir essas duas primeiras correntes, segundo Dutra (2004/2007), definindo a competência como a soma entre o conjunto de qualificações necessárias e a realização da competência na prática. Ou seja, o conceito de competências segue a definição apresentada por Carbone *et al.* (2005, p. 43): Competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”

Cabe aqui ainda um questionamento: Como se forma uma competência?

Segundo Chiavenato (2010) a formação de uma competência se dá conforme representado na Figura 6, a seguir:

**Figura 6**

*Formação de Uma Competência*



Nota. (Chiavenato, 2010, p. 142).

### 1.2.1 Competências e suas Classificações

Fleury (1999), classificou as competências em 3 grandes esferas: Competências Técnicas/Profissionais, que são aquelas específicas na operação, na ocupação ou tarefa; as Competências Sociais, que é o saber ser e inclui as atitudes e os comportamentos essenciais no relacionamento entre pessoas; e as Competências do Negócio, entendida como a compreensão do negócio e de seus objetivos, as relações com o mercado e o ambiente sócio-político.

Já a classificação proposta por Zarifian (1999) destaca a interdependência entre as diferentes dimensões das competências. Essa categorização oferece uma visão holística e abrangente das diversas nuances que permeiam o desenvolvimento e a aplicação de competências em diferentes contextos. O desenvolvimento individual é intrinsecamente ligado ao sucesso da equipe e da organização como um todo. A gestão eficaz das competências em todos os níveis é fundamental para alcançar resultados positivos e garantir a sustentabilidade da organização no longo prazo. Por meio da compreensão profunda dessa interdependência, as empresas podem fomentar o desenvolvimento de competências em seus membros, impulsionando o crescimento e o sucesso de forma holística e sustentável.

Abaixo, a classificação das competências, proposta por Zarifian (1999):

- Competências técnicas: são estes os conhecimentos mais específicos sobre o trabalho que o indivíduo deverá realizar.
- Competências de serviço: significa acrescentar a seguinte pergunta à sua competência técnica: ‘afinal, que impacto este produto ou este serviço poderá ter sobre o consumidor?’
- Competências sobre os processos: são aqueles conhecimentos que os indivíduos possuem sobre o seu processo de trabalho de modo específico.
- Competências sociais: referem-se ao ‘saber ser’, a qual inclui as atitudes que sustentam os comportamentos dos indivíduos; aqui o autor identifica 3 domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.
- Competências sobre a organização: referem-se aqui ao indivíduo saber organizar os seus fluxos de trabalho.

Essa classificação proposta por Zarifian, relaciona a formação de competências mais diretamente associadas ao processo de trabalho de operações industriais na visão de Fleury e Fleury (2001), porém, segundo os autores, é preciso que esse escopo de análise seja mais amplo e é necessário relacionar a formação de competências à definição da estratégia das organizações.

Camara (2017) afirma que é possível classificar as competências em:

- **Pessoais:** Que são as habilidades genéricas e transversais a todos os colaboradores de uma organização.
- **Interpessoais:** São as habilidades relacionadas à interação e comunicação com outras pessoas no ambiente de trabalho.
- **De liderança e gestão:** São as habilidades para liderar equipes e gerenciar processos organizacionais.
- **Técnico-profissionais:** Que são as habilidades específicas e técnicas relacionadas às funções e atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Abro aqui parênteses para esclarecer o conceito de competências transversais, encontrada também em diversas literaturas, que são as habilidades que não estão diretamente ligadas a uma formação específica ou função técnica, mas são essenciais para o sucesso profissional em diversos contextos. As competências transversais são todas aquelas competências adaptáveis e comuns a diversas funções, são transferíveis de um perfil profissional a outro. Como exemplo temos a flexibilidade, responsabilidade, autonomia, entre outras.

Ruas (2005), classifica as competências em três dimensões:

- **Organizacionais:** são as competências que estão relacionadas às capacidades coletivas da organização;
- **Funcionais:** competências necessárias ao desempenho das funções principais dentro da organização;
- **Profissionais ou individuais:** são as competências efetivamente relacionadas às atribuições dos indivíduos.

Agrupando as competências de acordo com o proposto por Ruas (2005), é possível perceber uma distinção mais clara entre as competências que se referem à organização e as que se

referem ao indivíduo, facilitando assim o processo de seleção e o processo de desenvolvimento dos profissionais.

Gramigna (2007), nos apresenta também uma classificação das competências do indivíduo, sendo elas técnicas, consideradas as que constituem o perfil profissional para ocupar determinado cargo e as competências de suporte, que são as que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional dos indivíduos.

Podemos afirmar que essas sugestões de agrupamento poderão simplificar a criação de um modelo de competências para uma organização, na medida em que podem apresentar as competências comuns a todos os profissionais que a integram e por outro lado também apresentar o que diz respeito a apenas um outro determinado grupo.

É de grande valia destacar aqui também o conceito de *Hard Skills* e *Soft Skills* para classificar e conceitualizar as competências reduzidas para apenas duas categorias. Sendo as *hard skills* as habilidades técnicas específicas e mensuráveis, como conhecimento em informática, fluência em idiomas, ou habilidades em programação e as *soft skills*, habilidades comportamentais e interpessoais, como a comunicação eficaz, a adaptabilidade, o trabalho em equipe e a resolução de problemas. (Swiatkiewicz, 2014)

As competências *hards* segundo Chell e Athayde (2011), exigem do profissional um alto grau de conhecimento, sendo fundamental atingir um alto nível de competência em um conhecimento particular (um médico cirurgião, por exemplo), essas são as chamadas competências técnicas. Já as competências *softs* abrangem comportamentos e podem ser adquiridas por meio da experiência. São as competências comportamentais/pessoais como atitudes do indivíduo em relação ao seu trabalho, compromisso, confiabilidade, entre outras. Focar apenas em *hard skills* ou *soft skills* não resultará um trabalhador completo, o fundamental é o equilíbrio do conjunto das duas classes de competências.

É correto afirmar que não só o indivíduo tem competências, mas as organizações também. Gramigna (2001), apresenta uma classificação inovadora das competências organizacionais em quatro módulos distintos, cada um com um papel crucial no sucesso da empresa:

- Competências diferenciais: são a essência da competitividade e representam as estratégias que distinguem a empresa no mercado, conferindo-lhe uma vantagem

competitiva inigualável. Elas se originam da missão empresarial, definindo os objetivos e resultados que a organização almeja alcançar. Através de um conjunto único de capacitações, as empresas dotadas de competências diferenciais conquistam o sucesso e se destacam da concorrência.

- **Competências essenciais:** consideradas pela autora como indispensáveis para o sucesso da empresa. Elas se manifestam em atividades que os clientes reconhecem como cruciais para a qualidade dos produtos ou serviços. O desenvolvimento e a aplicação eficazes dessas competências garantem que a organização atenda às expectativas dos clientes e permaneça competitiva no mercado.

- **Competências básicas:** consideradas os pilares que sustentam o funcionamento da organização. Elas se concentram em atividades internas e contribuem para um clima organizacional positivo e elevado nível de produtividade. Investir no desenvolvimento das competências básicas garante o bom funcionamento da empresa e cria um ambiente propício para o crescimento e o sucesso.

- **Competências terceirizáveis:** são aquelas que não estão diretamente relacionadas à atividade principal da empresa. Tais atividades podem ser repassadas a fontes externas com maior expertise e valor agregado, permitindo que a organização se concentre em suas áreas de expertise e maximize seus resultados.

A classificação de Gramigna (2001) oferece uma visão estratégica para o desenvolvimento de competências organizacionais. Ao compreender os diferentes módulos e suas características, as empresas podem direcionar seus investimentos de forma eficaz, aprimorando suas capacidades e construindo uma base sólida para o sucesso a longo prazo.

Para Fernandes (2013):

O conceito de competência organizacional está relacionado, de alguma forma, com a articulação de recursos que geram vantagem competitiva. Está um nível acima dos recursos: à semelhança das moléculas que congregam vários átomos para gerar um elemento com características e atuação específicas, a competência organizacional é vista, por diversos autores, não como um somatório de recursos individuais, mas como recursos combinados para gerar riqueza. (p.18)

Para Brandão e Guimarães (2001) a competência organizacional refere-se não apenas às capacidades e habilidades individuais, mas às capacidades e habilidades da organização como um todo. Essa definição de competência organizacional traz uma certa complexidade, pois essas competências devem ser identificadas a partir da construção histórica da organização e de seus objetivos futuros. Brandão (2020) destaca ainda a competência coletiva, que é uma propriedade da equipe, e não de seus membros isoladamente.

Leme (2015) aponta que a etapa de identificação das competências organizacionais deve ser feita de forma alinhada com a Missão, Visão, Valores e Estratégia (MVVE) da organização. Portanto, a competência organizacional envolve as habilidades e capacidades da organização como um todo, que são construídas historicamente e devem estar alinhadas com os objetivos e direcionamentos estratégicos da empresa.

### **1.3 A Gestão por Competências**

Embora amplamente utilizada e reconhecida por seus benefícios, a Gestão por Competências é um tema complexo e dinâmico, com diferentes autores apresentando visões e perspectivas distintas. Essa diversidade de pontos de vista contribui para o enriquecimento do debate e para o aprimoramento das práticas de gestão.

Ao implementar um sistema de Gestão por Competências, a organização potencialmente consegue atrair, desenvolver e manter bons colaboradores, que sabem utilizar e melhorar suas habilidades, conhecimentos e experiências a cada dia, focados na missão, visão e valores da organização. Considerada uma evolução da área de Gestão de Pessoas, a Gestão por Competências possibilita à empresa ter um diferencial competitivo, sendo um passo fundamental para geração de resultados e para o crescimento da organização. Essa ferramenta necessita de uma atenção contínua para que possa manter-se integrada aos resultados e aos objetivos da empresa.

Gramigna (2007) afirma que “a Gestão por Competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais [...] já não pode ser considerada modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria.” (Gramigna, 2007, p. 15)

A Gestão por Competências está relacionada a uma competência essencial, uma característica que diferencia a organização de seus concorrentes e é valorizada pelos clientes.

É uma competência que agrega valor específico para o seu público-alvo, e no mundo globalizado, esta diferenciação é considerada a chave do negócio da organização o que lhe permite se manter-se e posicionar-se no mercado.

Munck *et al.* (2011) apontam que a Gestão por Competências serve como um guia frente a complexa rede de funções, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que definem a eficácia na atuação do colaborador. Nessa abordagem, as competências essenciais para o bom funcionamento da organização são mapeadas e servem de base para um modelo abrangente. Esse modelo orienta os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de pessoal.

Prahalad e Hamel (1990), apresentaram o conceito de competências essenciais (*Core Competences*), destacando que algumas poucas competências são capazes de gerar diferenciação e vantagens competitivas para as organizações. Publicado em 1990, o artigo “*The Core Competence of the Corporation*”, utiliza evidências empíricas para fornecer um argumento convincente sobre como as empresas podem obter uma vantagem competitiva no mercado. Eles enfatizaram a importância de identificar e preservar essas competências para garantir um posicionamento diferenciado no mercado. Além disso, seus estudos ressaltaram a relevância das competências organizacionais, essencial para o desempenho de cada função dentro da empresa e sua estreita relação com as competências individuais, que serve como parte fundamental para a tradução da estratégia empresarial em resultados tangíveis. Segundo os autores, empresas não são definidas pelo que fazem, mas pelo que sabem.

As *core competences*, que são também conhecidas como competências essenciais ou vantagens competitivas, são as habilidades, recursos e conhecimentos únicos que distinguem uma empresa de seus concorrentes. Elas representam o que a empresa faz de melhor e a base para sua competitividade no mercado e são um conceito fundamental na gestão estratégica. É quando a organização é capaz de gerar resultados em valor percebido pelo cliente, se diferencia de seus concorrentes e gera capacidade de expansão.

Principais características das *core competences*:

- Dificilmente imitáveis: As *core competences* devem ser difíceis de serem copiadas ou imitadas pelos concorrentes. Isso pode ser devido a fatores como tecnologia própria, conhecimento especializado ou processos de produção exclusivos.

- **Valiosas:** Devem ser valiosas para os clientes e fornecer à empresa uma vantagem competitiva significativa. Isso significa que elas devem atender às necessidades dos clientes de forma melhor do que as ofertas dos concorrentes.

- **Raras:** Não devem ser possuídas por muitas outras empresas no mercado, pois isso garante que a empresa tenha uma vantagem única e que seus clientes não possam facilmente encontrar alternativas comparáveis.

- **Focadas no cliente:** Elas devem estar alinhadas com as necessidades e desejos dos clientes, contribuindo para a criação de valor para eles.

Uma vez que as *core competences* sejam identificadas, a empresa precisa investir em seu desenvolvimento e protegê-las da concorrência. Isso pode envolver treinamento de funcionários, investimento em pesquisa e desenvolvimento e criação de barreiras à entrada, como patentes e marcas registradas.

Com a publicação de “*De la competence*” em 1994 por Le Bortef e com a publicação de “*Objectif competence: pour une nouvelle logique*” em 1999 por Zarifian, ambos autores trouxeram uma complementação ao trabalho de Prahalad e Hamel (1990), ao diferenciarem e detalharem as competências em uma organização, e, ao afirmarem que estas “competências” da organização são a consequência da “competência” de cada indivíduo que lá atua.

Pereira (2022) em seu artigo “Gestão por Competências, realmente entende-se o que é?”, corrobora com as ideias de Prahalad e Hamel, quando afirma que a Gestão por Competências organizacional está relacionada a uma competência essencial e é essa característica que a diferencia de seus concorrentes e que é valorizada também pelos clientes, ou seja, “uma competência que agrega algum tipo de valor específico para o seu público-alvo”. (Pereira, 2022, p. 84)

A autora afirma ainda que é de suma importância saber e entender que:

...em um mundo competitivo e globalizado, onde todos têm acesso aos desenvolvimentos tecnológicos, informações, inovações, essa diferenciação — a competência essencial da organização — é tida como a chave do negócio da organização, diferencial não imitável,

intangível pelos concorrentes, que lhe permite sustentar-se no mercado. (Pereira, 2022, p. 84)

A competência essencial de uma organização é fundamental, mas não é suficiente para garantir sua permanência em um mercado dinâmico e em constante mudança. Para se manter competitivo, uma organização precisa estar associada a um processo contínuo de aprendizagem, descobertas e inovações. Nesse contexto, a Gestão por Competências surge como uma estratégia importante para as organizações. Essa abordagem permite alinhar as competências individuais dos colaboradores com as necessidades estratégicas da empresa.

Ao identificar e desenvolver as competências-chave, a organização fortalece sua capacidade de inovação e se adapta às mudanças do mercado. Além disso, a Gestão por Competências também contribui para a motivação e o engajamento dos colaboradores, uma vez que valoriza e obtenha suas habilidades. Portanto, a combinação da competência essencial da organização com uma estratégia de Gestão por Competências é fundamental para que as empresas consigam se manter competitivas e relevantes em um ambiente de transformação constante.

A Gestão por Competências é uma abordagem estratégica que se concentra em adquirir, desenvolver e manter os talentos na empresa. Esta abordagem reconhece a importância das habilidades individuais para atingir os objetivos da organização, buscando entender e valorizar as competências únicas de cada colaborador e integrá-las às necessidades estratégicas da empresa.

Para Dutra (2002), um modelo de gestão é uma estrutura que auxilia na compreensão da realidade em sua plenitude e complexidade, tornando visível o que antes era invisível, ou seja, “as relações ou situações subjacentes à nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos” (Dutra, 2002, p. 41). Essa ferramenta fornece uma visão mais clara e organizada dos processos e relações dentro de uma organização, permitindo uma melhor tomada de decisão e ação estratégica.

Na perspectiva de Chiavenato (2014), a Gestão por Competências é apontada como um meio de gerir o potencial e as capacidades dos colaboradores, uma vez que possibilita a

identificação das competências requeridas em cada função e a implementação de medidas de desenvolvimento para preencher *gaps* de competências existentes.

A Gestão por Competências é reconhecida como uma forma eficaz de ajudar as pessoas a crescerem e contribuírem melhor para o sucesso da empresa. Contudo, para aplicar esta abordagem com sucesso, é crucial compreendermos os desafios envolvidos e seguirmos as práticas mais adequadas de acordo com diversos fatores. Vai além de simplesmente mapear as habilidades dos colaboradores, envolvendo também uma análise profunda da cultura, valores e estratégias da organização, é crucial integrar a Gestão por Competências à cultura organizacional, garantindo que as habilidades estejam alinhadas com a visão e os valores da empresa.

De acordo com Dutra (2014), a Gestão por Competências é um procedimento que compreende a identificação, avaliação e aprimoramento das competências essenciais para o desempenho eficiente de uma empresa. Estas competências podem ser classificadas em diferentes categorias, tais como competências técnicas, comportamentais e organizacionais. As competências técnicas englobam os conhecimentos e habilidades específicas necessárias para executar as funções do cargo. As competências comportamentais, por outro lado, dizem respeito aos comportamentos e atitudes esperados dos colaboradores, incluindo liderança, trabalho em equipe e habilidades de comunicação. Por último, as competências organizacionais referem-se aos valores, cultura e estratégias da organização.

É importante salientar que a Gestão por Competências não se concentra exclusivamente no desenvolvimento individual. Ela destaca igualmente as competências a nível de equipe e organizacionais, assegurando o alinhamento destas competências com as estratégias empresariais. Esta abordagem ampla assegura que as competências aprimoradas ao nível individual contribuam de forma significativa para o êxito global da organização.

Carbone *et al.* (2016) afirmam que a essência do modelo de Gestão por Competências é compreender as competências organizacionais essenciais, e a partir delas, desenvolver competências profissionais junto com seus colaboradores.

A Gestão por Competências organizacionais e a Gestão de Pessoas por Competências são diferentes, porém, igualmente valiosas dentro de uma empresa. Ambas são fundamentais

para o sucesso do negócio e representam um diferencial crucial para a sustentabilidade da organização no mercado.

Podemos afirmar então que a Gestão por Competências é uma metodologia estratégica que tem como objetivo principal harmonizar as competências tanto individuais como coletivas dos colaboradores com as estratégias e necessidades da organização. Este processo implica estabelecer uma visão clara, descrever os cargos de forma pormenorizada, mapear as competências necessárias e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ao optar por esta abordagem, as organizações têm a oportunidade de otimizar o seu desempenho e alcançar resultados superiores.

A implementação da Gestão por Competências requer uma abordagem sistemática que engloba várias etapas. Em primeiro lugar, é crucial estabelecer a orientação estratégica da organização, incluindo os seus valores, visão e missão. Estes elementos constituem uma base fundamental para o desenvolvimento e gestão de competências dentro de uma organização, sendo igualmente essenciais para fornecer direção e definir a cultura organizacional. Os valores funcionam como uma bússola para a tomada de decisões, refletindo os princípios éticos da organização e os comportamentos desejados. A visão delimita o estado futuro desejado, enquanto a missão define o propósito da organização e os meios para alcançá-lo.

Para colocar em prática a Gestão por Competências, requisitos importantes devem ser analisados e seguidos. O primeiro passo para essa implantação está em um alinhamento da direção da empresa, do setor financeiro e do setor de RH, sendo este último o responsável pela implantação, onde as metas e os objetivos serão traçados conforme a missão, visão e valores (MVV) da organização. Conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 11): “A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.”

Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), a Gestão de Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional:

Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre

outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. (p. 11)

Num primeiro momento, deve-se fazer uma análise sobre os objetivos que se pretende atingir, assim como a população que será envolvida (Cascão, 2004; Sanghi, 2007). É necessário realizar a recolha de dados por meio de entrevistas, grupos focais e também a observação direta para que se possa desenvolver um modelo de competências (Sanghi, 2007).

Na prática, o modelo de competências de uma organização, de acordo com Camara (2017), inclui competências genéricas, que são aplicáveis a todos os colaboradores, independentemente de suas funções, e competências específicas, que são relevantes para as funções dentro da mesma categoria.

Segundo o mesmo autor, as competências genéricas devem refletir os valores e a cultura organizacional, representando os comportamentos que melhor os exemplificam. A sua identificação é realizada pelos gestores do alto escalão da empresa e Camara sugere que essas competências devem ser limitadas a cinco ou seis. Posteriormente, os gestores seniores de cada área funcional devem identificar as competências específicas de cada função, também limitadas a cinco, completando assim o perfil de competências de cada função.

Conforme Sanghi (2007), os dados devem ser analisados com a intenção de identificar as competências mais significativas para o desempenho eficaz na organização. Logo após, a a definição dos perfis individuais de competências requeridas deverá ser realizada, tendo por base a identificação das funções da organização e as competências necessárias para o exercício nestas funções. A base para o perfil individual de competências são as competências presentes no portfólio que foi definido anteriormente. Segue-se então a definição do nível de atualização das competências, tendo em conta o nível de exigência e o conteúdo da função (Ceitil, 2016).

O modelo de Gestão por Competências baseado nas capacidades, têm como referência os estudiosos da chamada primeira geração dos conceitos de competências, como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Neste modelo Spencer e Spencer definem competências como qualificações subjacentes de um indivíduo e Boyatzis apresenta a competência como

uma característica ou uma habilidade que o indivíduo possui e que lhe confere a possibilidade de demonstrar determinadas ações específicas apropriadas.

Já o modelo de Gestão por Competências baseado em entregas, apresenta os conceitos dos autores da segunda geração, como Le Boterf (1995) e Zarifian (2001). Nesse modelo as competências não são somente um conhecimento, um saber ou uma habilidade, mas configuram como um “tomar iniciativa e assumir responsabilidade individual diante de situações profissionais com as quais uma pessoa se depara” (Zarifian, 2001, p. 68). Este modelo é focado nas competências que consideram o indivíduo e a sua compreensão frente as demandas que mobilizam seu conjunto de capacidades, que se traduzem em entregas adequadas (Dutra, 2016).

O modelo de Gestão por Competências que engloba estratégias e entregas, por fim, consideram as competências em suas duas gerações: as capacidades, que conhecemos aqui como conhecimentos, habilidades e atitudes, e a respectiva entrega (Dutra, 2004/2007). Há aqui uma diferenciação entre entrega e resultado, onde a entrega está ligada à capacidade do indivíduo de contribuir e é mais duradouro, enquanto o resultado pode ser medido e datado para que seja alcançado (Dutra, 2016).

De acordo com Sanghi (2007), o modelo de Gestão por Competências deverá ser validado pelos *stakeholders*, que terão por base de análise as políticas e processos da empresa.

Os modelos de competências, segundo Rego *et al.* (2015), por sua própria natureza estratégica, devem ser atualizados diante das mudanças e nas orientações estratégicas que a empresa prossegue, sejam elas internas e/ou externas. “Ainda que algumas competências sejam naturalmente ‘universais’, os modelos de competências estáticos são perversos para o sucesso estratégico da organização”. (Rego *et al.*, 2015, p. 572)

Segundo Camara (2017), pelo fato das avaliações na Gestão por Competências apresentarem sempre um caráter subjetivo, o que é uma das maiores críticas ao sistema, ela acaba por provocar um alto grau de arbitrariedade na sua avaliação.

É possível afirmar, ainda assim, que as organizações que são muito focadas nas tarefas da função e não tanto no colaborador e no seu desempenho, terão mais dificuldade de adaptação. O sistema de gestão que tenha as competências como base, exige um esforço de

constante atualização, e, apesar de algumas competências não sofrerem alterações significativas no longo prazo, outras competências geram uma necessidade inerente às mudanças, que acompanhe e que promova realmente a eficácia da estratégia da organização.

### 1.3.1 Definição de Missão, Visão e Valores

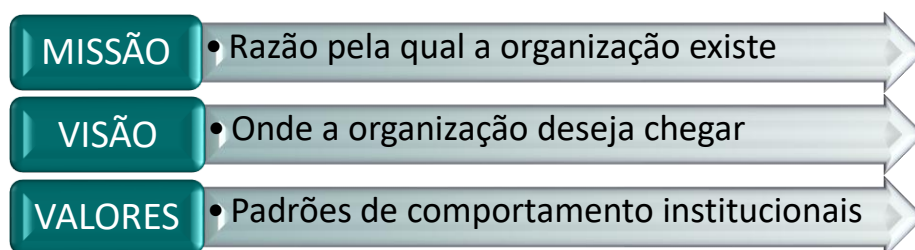
No âmbito da administração, uma referência importante é o livro "*The Practice of Management*" de 1954, de Peter Drucker, onde ele discute a importância da definição de visão e missão para orientar as organizações. Drucker foi um dos precursores ao defender a importância de uma empresa possuir estratégia, missão, visão e objetivos organizacionais que incentivam a evoluir e se aprimorar para se tornarem mais competitivos. Também destacou a necessidade de direcionamento estratégico e propositalmente claro para orientar o crescimento e a adaptação contínua da organização em um ambiente competitivo.

Conforme Hinton (2012), a missão de uma organização descreve de forma concisa, porque é que a instituição existe e quais são os seus objetivos, a visão apresenta uma descrição clara daquilo que a empresa pretende tornar-se dentro de um determinado prazo e os valores explicam o que a empresa representa e a forma como ela pretende conduzir as suas atividades. Ainda segundo o autor, a declaração de missão é a base do planeamento estratégico da organização, embora tecnicamente não faça parte dele, pois tudo o que está contido no plano estratégico deve estar alinhado com a missão.

A Figura 7 nos mostra de forma resumida, o que define a Missão, Visão e Valores.

#### Figura 7

*Ilustração da Missão, Visão e Valores*



*Nota.* Elaborado pela autora

Schein (2010), em seu livro intitulado “*Organizational Culture and Leadership*”, nos diz que a missão e a estratégia possuem uma natureza intemporal, contrastando com os objetivos que exigem formulação para ações a curto prazo, como no próximo ano, no próximo mês e até mesmo amanhã. “Os objetivos concretizam a missão e facilitam as decisões sobre os meios” (Schein, 2010, p. 79), ou seja, os objetivos, ao serem definidos, concretizam a missão da organização e auxiliam na tomada de decisões estratégicas.

Segundo Bilhim (2004, p. 29), “A missão e a estratégia representam a razão de ser da organização e condicionam fortemente a escolha de meios em matéria de recurso humanos, financeiros e tecnológicos”. O autor afirma ainda que a clareza da missão é uma condição crítica de sucesso, tanto para a organização como para os elementos que a compõem.

A missão de uma organização é sua razão de existir, definindo o papel que desempenha no ambiente em que atua e para quem direciona seus esforços. De acordo com Pereira (2011, p. 73): “Missão é a razão de ser da organização; representa o ramo ao qual ela pertence”, a missão tem a função de comunicar tanto internamente quanto externamente o propósito do negócio, fornecendo uma orientação clara sobre o que uma organização busca alcançar e como ela se propõe a atingir seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2014), a missão de uma empresa é a sua razão de ser, o motivo pelo qual uma empresa existe e trabalha diariamente. Ela define uma estratégia de crescimento, os objetivos, metas e indicadores do negócio. “A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de comportamentos e ações.” (Chiavenato, 2014, p. 56). A missão é fundamental para que todos os membros da organização saibam qual o seu propósito, para que, nas suas funções do dia a dia, tomem decisões adequadas e promovam a entrega correta ao cliente e demais partes interessadas.

A missão organizacional define o propósito e o papel de uma empresa na sociedade, indicando a todos os colaboradores as suas prioridades e fundamentos, ou o motivo pelo qual foi fundada por alguém. A missão orienta as pessoas sobre como podem contribuir para o alcance do objetivo principal da empresa, que lhe deu origem. Portanto, seu caráter missionário exige que todo gestor enfatize a missão organizacional para todos e em todas as situações, possibilitando que os colaboradores trabalhem pela missão da empresa e não

apenas pela empresa, proporcionando identidade e comprometimento. Cada empresa precisa de uma identidade única e a missão serve como um guia para o desempenho do negócio, mesmo à medida que evolui e passa por mudanças em produtos e serviços.

Algumas perguntas são essenciais no momento da definição da missão, segundo Pereira (2011): O que a organização faz, para quem, para que, como e onde faz. Mas a questão fundamental a ser respondida e que deve estar no texto da missão é: Qual o negócio da organização? O autor destaca ainda que, mais importante do que as perguntas acima é realmente entender que na missão deve estar presente o negócio da organização, que não é o produto ou serviço que ela oferece, mas sim, os elementos que conseguem materializá-lo.

A visão, segundo Chiavenato (2014), é o projeto futuro da empresa, mostrando onde a empresa quer chegar e os meios para atingir esse objetivo. Ela serve de inspiração e motivação para os colaboradores, orientando a tomada de decisões e orientando a conduta da empresa.

Em seu artigo intitulado “*Companies’ vision, mission, and core values focus on human resource management*”, Akter (2021, p. 343) afirma que: “Todas as organizações reconhecidas têm uma visão e uma missão, que funcionam como base para o objetivo da organização e são elementos essenciais e padrão da estratégia organizacional de uma empresa.” Segundo a autora, sem uma missão e visão bem definidas, uma organização corre o risco de comprometer sua negociação perante acionistas, partes interessadas e clientes, o que pode impactar níveis sua sobrevivência a longo prazo. É essencial que uma organização articule claramente seus objetivos e valores para garantir sua sustentabilidade e sucesso no mercado.

A identificação dos funcionários com a missão e os objetivos da organização é essencial para o seu comprometimento, levando-os a assumir e lutar pelos objetivos organizacionais. Colaboradores comprometidos vão além das expectativas, entregando resultados que podem ser surpreendentes. Portanto, é crucial que as organizações promovam um sentimento de propósito e pertencimento entre os seus colaboradores, alinhando as suas aspirações e valores individuais com a missão e os objetivos da empresa. Este alinhamento pode levar ao aumento da motivação, produtividade e satisfação no trabalho, contribuindo, em última análise, para o sucesso e a sustentabilidade da organização. As organizações modernas

procuram indivíduos que sintam-se donos, que vistam a camisa, que identifiquem-se com a cultura da empresa, incorporando a missão da organização no seu projeto de vida.

De acordo com Akter (2021), a declaração de visão deve incluir uma perspectiva dos valores corporativos e oferecer mais do que somente uma direção. A autora defende que: “Em uma organização orientada pela visão, as funções são claramente articuladas e apoiadas, e as partes interessadas têm uma ideia clara de para onde estão indo, do que se trata e como saberão quando chegarem lá.” (Akter, 2021, p. 348)

Segundo Pereira (2011), a visão diz respeito àquilo que a organização “quer ser quando crescer” ou seja dentro de um horizonte estratégico de um determinado tempo, por exemplo, de como a organização quer estar. “A importância da visão está no fator motivacional de todos os membros da organização no sentido de atingimento dos propósitos estabelecidos.” (Pereira, 2011, p. 89).

É como uma bússola que aponta a direção em que a empresa está se movendo, mostrando o caminho para o futuro e incentivando-a a atingir seus planos. A organização, ao se concentrar nos elementos da visão, pode evitar perder tempo com coisas que não são relevantes para seus objetivos. A visão é fundamental para orientar as ações e os esforços da organização, garantindo que todos os membros sejam alinhados e trabalhem na direção a um objetivo comum.

Para Brandão e Guimarães (2001), a visão estabelece o estado desejado de futuro da organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação de políticas e diretrizes, bem como todos os esforços relacionados à aquisição e desenvolvimento de competências. O aspecto crítico é que a gestão de competências se alinhe perfeitamente com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos).

A declaração de visão, para Hinton (2012) é a expressão da aspiração da instituição e baseia-se na análise do ambiente da instituição. Os objetivos institucionais fornecem o mecanismo para avaliar o progresso em direção à visão e as declarações de valores descrevem a forma como a instituição trabalhará para alcançar os seus objetivos.

Além da declaração de missão, a declaração de visão, os objetivos institucionais e a declaração de valores constituem os documentos de apoio que estabelecem o contexto para

um plano estratégico segundo Hinton (2012). Estes documentos de apoio fornecem orientações específicas no processo de planejamento.

Os valores organizacionais não são apenas conceitos abstratos, mas devem ser integrados nas operações e decisões diárias da empresa, e devem ser claramente comunicados e compreendidos por todos os colaboradores. São essenciais para construir confiança, compromisso e envolvimento entre os funcionários e para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Os valores organizacionais também desempenham um papel crucial na formação das relações da empresa com os seus clientes, parceiros e outras partes interessadas, e podem ter um impacto significativo na reputação, no desempenho e no sucesso da empresa.

Para Chiavenato (2014) os valores são os princípios éticos que norteiam a organização, sendo inegociáveis e buscando orientar a conduta da empresa. Eles são exigidos pela exigência da companhia, auxiliando no envolvimento dos funcionários.

As declarações de missão e visão significam o estado atual e planejado da organização e o que conecta a lacuna entre as duas é o plano estratégico, usado para fazer a organização crescer. Para alinhar a identificação de competências com a Missão, Visão, Valores e Estratégia (MVVE) da organização, é necessário seguir alguns passos-chave:

- Definir claramente a MVVE da organização, onde a missão responde perguntas sobre o negócio, o que a empresa oferece, para quem, onde atua e sua responsabilidade social, a visão estabelece aonde a empresa deseja chegar, os valores são as diretrizes éticas e morais que orientam a cultura organizacional e a estratégia define o caminho mais eficaz para atingir os objetivos.

- Identificar as competências organizacionais essenciais, que são aquelas que diferenciam a organização dos seus concorrentes e agregam valor para os clientes. Devem estar alinhadas com a MVVE da empresa, sendo a "chave do negócio" e seu diferencial competitivo.

- Alinhar as competências individuais e de equipe com a MVVE, ou seja, as competências dos profissionais devem se alinhar às estratégias, competências básicas e essenciais da organização. É importante envolver os líderes nesse processo, pois eles ajudam a estabelecer a substituição e a legitimidade dos objetivos organizacionais, comunicar a

MVVE de forma autêntica e criar oportunidades de engajamento dos funcionários também são essenciais.

- Integrar a Gestão de Pessoas por Competências com a MVVE, onde os processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração deverão estar alinhados com as competências e o planejamento de RH deve estar integrado ao planejamento estratégico da organização.

Portanto, o alinhamento das competências com a MVVE da organização é fundamental para garantir que a empresa se aperfeiçoe e utilize as capacidades essenciais que se diferenciam no mercado e se tornam sustentáveis a longo prazo.

A definição de Missão, Visão e Valores de uma empresa têm grande importância numa organização, desde fazer parte da base para o planejamento estratégico até a comunicação do propósito, direção e princípios da empresa às partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, investidores e a comunidade em geral. Esta definição ajuda a alinhar as ações e decisões da organização com os seus objetivos e valores de longo prazo, promovendo uma imagem de marca consistente e autêntica. Além disso, serve de base para o desenvolvimento de políticas, procedimentos e práticas que norteiam o comportamento e o desempenho dos colaboradores, promovendo uma cultura de trabalho positiva e produtiva. No geral, a definição de Missão, Visão e Valores é crucial para estabelecer uma identidade organizacional forte e coerente, moldar a sua direção estratégica e garantir o seu crescimento e sucesso sustentáveis.

### **1.3.2 Descrição de Cargos a Base do Mapeamento de Competências**

Segundo Bilhim (2004), a busca incessante por competitividade atua como um motor da evolução no mundo do trabalho, impulsionando diversas mudanças. Entre as principais consequências, destaca-se:

- Transformação dos métodos de trabalho: novas metodologias e práticas surgem para otimizar os processos e aumentar a produtividade.
- Integração de novas tecnologias: a inovação tecnológica se torna um elemento crucial para o sucesso, exigindo a constante adaptação dos profissionais.
- Aumento do investimento: empresas investem mais em recursos humanos e infraestrutura para se manterem competitivas.

Essas mudanças geram o surgimento de novas funções profissionais, exigindo novos perfis de formação e competências. Algumas funções existentes se tornam obsoletas, enquanto outras se reinventam e se fortalecem.

Ainda segundo o mesmo autor, o mercado de trabalho está em constante evolução, exigindo flexibilidade e adaptabilidade dos profissionais. A competitividade impulsiona a criação de novas oportunidades, mas também exige que os trabalhadores estejam preparados para os desafios do futuro.

O trabalho vai além de simplesmente executar tarefas específicas de um cargo ocupado por um trabalhador. No cenário atual de trabalho, a competência do indivíduo se manifesta diretamente na sua capacidade de lidar com situações profissionais cada vez mais variadas e desafiadoras. Em um mundo cada vez mais complexo, o imprevisto se torna um elemento cada vez mais comum no ambiente de trabalho (Fleury & Fleury, 2001). Como afirma Zarifian (2001), essa realidade redefine o significado do trabalho, que passa a ser a capacidade de lidar com situações inesperadas e adaptáveis.

Segundo Pontes (2021, p. 32): "Cargo é a posição ocupada pelo trabalhador na estrutura organizacional, definindo suas atribuições, responsabilidades e o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para o seu desempenho."

A análise de cargos desempenha um papel crucial na Gestão de Recursos Humanos, conforme aponta Pontes (2021), pois permite avaliar e identificar as características dos cargos presentes na organização e determinar as competências para o seu desempenho eficaz. Essas informações são fundamentais para uma variedade de processos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de carreira e avaliação de desempenho, pois fornecem uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e o alinhamento dos recursos humanos com os objetivos da organização.

A descrição de cargos é um dos aspectos mais importantes e fundamentais na Gestão por Competências, pois facilita o processo de identificação das competências necessárias para cada função, auxiliando na seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Camara (2017), as diferentes funções dentro de uma organização variam em termos de complexidade e níveis de responsabilidade, tornando crucial segmentar a população da

organização com base na responsabilidade e complexidade associadas a cada função antes de identificar o nível de competência necessário para uma função específica. Ao fazê-lo, assume-se que quanto maior for o nível de complexidade e responsabilidade associado a uma determinada função, maior será o nível de competência exigido.

Ao segmentar os cargos por responsabilidade e complexidade, as empresas podem definir as exigências de competências de forma mais precisa e estratégica, o que contribui para o recrutamento e desenvolvimento de colaboradores mais qualificados, aumentando a performance individual e organizacional.

Benefícios da segmentação:

- Recrutamento e seleção mais eficazes: atrair e selecionar os candidatos com as competências adequadas para cada cargo.
- Desenvolvimento de colaboradores mais direcionado: oferecer treinamentos e oportunidades de desenvolvimento focados nas necessidades de cada segmento.
- Melhoria da performance individual e organizacional: colaboradores com as competências certas nos cargos certos contribuem para um melhor desempenho individual e organizacional.

Na perspectiva de Sevilha (2021), é fundamental mapear as competências de cada colaborador e elas devem estar alinhadas com a missão, visão, valores e direcionamentos estratégicos da organização. A Gestão por Competências visa identificar o desenvolvimento do colaborador em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, examinando esses aspectos à luz de suas manifestações comportamentais. Essa análise ajuda a identificar os pontos fortes do colaborador e áreas de melhoria, comparando-os com o padrão proposto, com o comportamento esperado.

Além de definir as funções de um cargo, é crucial revisá-lo periodicamente, examinando consistentemente as tarefas principais, habilidades, responsabilidades e requisitos associados a ele. Essa ação visa garantir que o cargo esteja alinhado com as necessidades atuais da empresa e do ambiente de trabalho. Processos de verificação e melhoria contínua são essenciais, e as mudanças no conteúdo do cargo e suas especificações devem ser acompanhadas, a fim de manter a relevância e eficácia do papel desempenhado na organização.

A análise de cargos nunca foi tão essencial nas organizações. Numa época de grandes preocupações com a competitividade da empresa, a verificação e melhoria de processos são contínuas, e as mudanças do conteúdo do cargo e de suas especificações, também o são. (Pontes, 2021, p. 108)

### **1.3.3 Mapeamento de Competências como Ferramenta do Desenvolvimento**

Segundo Brandão e Bahry (2014), competências são os resultados das combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, essas 3 dimensões de uma competência atuam em equilíbrio no desempenho profissional das pessoas. Dessa forma, o desempenho se expressa através de comportamentos observáveis, e é aí então que o mapeamento de competências entra em cena.

Uma perspectiva mais detalhada sobre a metodologia de construção do diretório de competências foi apresentada por Ceitil (2010) que, segundo este autor, poderá ter dois pontos de partida: terá por base a missão e estratégia da organização, quando estas são claras e definidas (*top down*), ou terá por base a análise de cargos/funções (*bottom up*) quando a estratégia organizacional e missão não existem ou não são explícitas.

O método *Top Down* é uma abordagem de gestão que começa na alta direção e flui para os níveis hierárquicos mais baixos. Neste método, as competências organizacionais são determinadas pela estratégia e missão da organização, que são determinantes para os líderes de alto nível. Essa abordagem é geralmente mais formal, com comunicação mais direta e decisões tomadas a partir da liderança.

Por outro lado, o método *Bottom Up* começa nos níveis hierárquicos mais baixos da organização e flui para os níveis superiores. Nesta abordagem, as competências são identificadas a partir da análise de funções e tarefas específicas, levando em consideração os comportamentos inerentes às atividades descritas nas funções. O método *Bottom Up* permite uma compreensão mais detalhada da contribuição da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos, bem como para a gestão do desempenho.

A diferença entre os métodos *Top Down* e *Bottom Up* na gestão de competências, reside então na abordagem utilizada para a identificação e desenvolvimento de competências no contexto organizacional, conforme ilustrado na Figura 8:

**Figura 8**

*Top Down e Bottom Up*



*Nota.* Adaptado de Ceitil (2016)

Ceitil (2010) alerta para o risco de uma falta de alinhamento efetivo entre o portfólio de competências e a função principal da Gestão por Competências quando se adota uma abordagem *Bottom Up*. Afirma ainda que, em não havendo uma estratégia, uma missão, é possível utilizar-se de uma abordagem *Top Down* sendo necessário por isso deduzir uma estratégia, a partir de uma análise detalhada e atenta de determinados elementos da organização como documentos, processos críticos de negócios, métricas de desempenho.

Brandão e Guimarães (2001) colocam-se do lado oposto a esta visão rígida de ponto de partida *Top Down* ou *Bottom Up*, na medida em que afirmam que nem as competências organizacionais, nem as competências humanas deverão ser determinantes exclusivas uma da outra. Eles sugerem que a construção do diretório de competências pode ter dois pontos

de partida: a missão e estratégia organizacional (*Top Down*) e a análise de funções (*Bottom Up*). Ambos os métodos têm vantagens, segundo Brandão e Guimarães (2001) e podem ser usados em conjunto para garantir o devido alinhamento entre o portfólio de competências e a principal finalidade da existência da Gestão por Competências. Os autores reconhecem a Gestão de Competências como um processo circular que envolve diferentes níveis organizacionais e que deverá dar resposta à missão, visão e objetivos estratégicos.

O mapeamento de competências é um processo que envolve identificar, analisar e definir as competências necessárias para o desempenho eficaz em determinadas funções ou áreas de atuação. É o processo de identificar os *gaps* entre as competências necessárias e as competências definidas em um determinado cargo. Esse processo inicia-se ao identificar quais são as competências, até o planejamento de como desenvolvê-las na organização. É uma técnica utilizada para identificar habilidades e atitudes importantes dentro de um domínio ou função, auxiliando na avaliação do processo e na compreensão das competências dos indivíduos.

Com base na identificação e mapeamento das competências, uma empresa pode formular estratégias de desenvolvimento, tais como programas de treinamento e capacitação. Ao determinar quais competências são essenciais para o sucesso da organização, torna-se viável elaborar programas de treinamento e desenvolvimento voltados para adquirir ou aprimorar tais competências. Assim, a empresa promove o crescimento pessoal dos seus colaboradores, capacitando-os para contribuir de forma mais eficaz para os resultados da organização.

Para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em competências, é preciso que ela identifique quais são as suas competências individuais e estabeleça quais os níveis de complexidade de cada uma delas. É necessário que a organização estabeleça suas competências essenciais de acordo com seus objetivos e suas estratégias, partindo da afirmação de que as competências individuais junto a outros recursos geram as competências organizacionais, e na sequência estabeleça quais são as competências individuais necessárias. É importante aqui ressaltar que a expressão “competências organizacionais” refere-se, de forma coletiva, a um conjunto de recursos inerentes à organização e não somente à soma das competências individuais dos colaboradores.

A definição de perfil, segundo Gramigna (2007, p. 26) “consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis” e conforme exigências de cada organização, será necessário a atribuição de pesos e/ou medidas.

Sendo assim, uma vez que uma descrição de cargos tenha sido estabelecida, é necessário realizar o mapeamento das competências, que é uma etapa fundamental na Gestão de Pessoas. Essa etapa consiste na identificação e análise das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o bom desempenho de cada cargo.

O processo envolve:

- Análise dos requisitos atuais e futuros: identificar as competências exigidas para cada cargo, considerando as demandas presentes e as projeções para o futuro.
- Identificação de lacunas de habilidades: comparar as competências dos colaboradores com as exigidas para cada cargo, a fim de detectar necessidades de desenvolvimento.
- Implementação de iniciativas de treinamento e desenvolvimento: criar programas direcionados para preencher as lacunas de habilidades identificadas, garantindo que os colaboradores estejam aptos para os desafios do futuro.

Carbone *et al.* (2005) definem o mapeamento de competências como a pedra angular da Gestão por Competências, onde as habilidades laborais são descritas em detalhes. Para tal, dois métodos complementares são utilizados:

- Descrição por recursos: Essa abordagem se concentra nas características do profissional, como conhecimentos, habilidades e atitudes, consideradas essenciais para o desempenho em um cargo específico.
- Descrição por comportamentos: Esse método foca nos comportamentos observáveis no trabalho que demonstram a aplicação de uma competência específica. Por meio de pautas e referenciais de desempenho, é possível avaliar se o profissional possui a competência desejada.

Ao estabelecer as competências desejadas, a organização deve proceder à avaliação das competências já presentes na sua força de trabalho. Este processo implica na análise das capacidades, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores para detectar as lacunas

entre as competências desejadas e as efetivas. Diversos métodos de avaliação, como entrevistas, testes e avaliações de desempenho, podem ser empregados para recolher estes dados. Ao identificar os *gaps*, programas de formação e desenvolvimento, específicos e direcionados, podem ser implementados para desenvolver, fortalecer ou aprimorar estas competências. Planos de desenvolvimento devem ser propostos para que o colaborador possa alcançar as competências desejadas e contribuir para o atingimento dos resultados propostos pela empresa.

Observa-se assim a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Esta transformação, ... só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização. (Fleury & Fleury, 2001, p. 192)

De acordo com Dutra (2002), o desenvolvimento profissional deve ser compreendido como o aumento da capacidade do indivíduo em agregar valor para a organização. Essa maior capacidade dos indivíduos em agregar valor, está ligada à capacidade da pessoa em lidar com as obrigações e responsabilidades de maior complexidade.

Fleury e Fleury (2001) nos apresentam a Tabela 3, mostrando o processo de desenvolvimento de competências, o tipo, a função e como desenvolver:

**Tabela 3**

*Processo de Desenvolvimento de Competências*

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

*Nota.* (Le Boterf, 1995, citado por Fleury & Fleury, 2001, p. 192). Linhas em destaque para facilitar a leitura.

Conforme Rego *et al.* (2015, p. 38): “Uma quantidade progressivamente maior de empresas processa tanto conhecimento quanto matérias-primas – e numerosas empresas processam quase exclusivamente conhecimento”. Esta afirmação reflete o reconhecimento de que os colaboradores são um recurso essencial para o sucesso empresarial, uma vez que o valor do mercado das empresas depende cada vez menos de recursos tangíveis e mais de recursos intangíveis, especialmente os recursos humanos. Este traço fundamental da vida econômica e organizacional, exige que a gestão das empresas se concentre no desenvolvimento e aproveitamento do seu capital humano – desafio este que não pode ser aplicado com as antigas práticas de gestão que eram pertinentes apenas para gerir a força braçal de seus colaboradores.

A melhoria do desempenho pessoal e o alcance dos objetivos organizacionais são influenciados fortemente pelo desenvolvimento das habilidades individuais, como afirma Robbins (2005, p. 45), "as funções requerem diferentes habilidades e que as pessoas diferem em suas habilidades. O desempenho dos trabalhadores, portanto, melhora quando existe uma correta adequação entre suas habilidades e os requisitos das funções para as quais são designados." Nesse sentido, a correlação adequada entre as habilidades dos trabalhadores e as demandas das tarefas atribuídas é essencial para melhorar a eficácia e a eficiência organizacional.

Como sabemos, a Gestão por Competências tem como um dos seus principais benefícios a melhoria do desempenho individual e organizacional e o mapeamento de competências, por meio de seus métodos, oferece uma base sólida para essa Gestão por Competências, permitindo a descrição clara e objetiva das habilidades necessárias para o sucesso no trabalho. Sendo assim, ao identificar as competências-chave necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, a organização pode orientar os seus esforços de contratação, desenvolvimento e recompensa para os profissionais que possuem essas competências. Isso resulta em um aumento da eficiência e da produtividade, uma vez que cada colaborador aplicará suas habilidades e conhecimentos nas áreas fundamentais para o sucesso da organização.

A identificação das competências-chave é considerada como a primeira fase de uma das metodologias possíveis para uma correta Gestão por Competências, segundo Ceitil (2016). Ao mapear as competências, as organizações garantem que sua força de trabalho possua os

recursos necessários para prosperar em um ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança. Isso contribui para o alcance dos objetivos da organização, a melhora da performance individual e coletiva, e a retenção de talentos.

## 2 CAPÍTULO 02 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Neste capítulo faremos a apresentação da empresa Inove Atacadista, sua história e principais características. Apresentaremos o organograma, a missão, visão e valores que foram definidos junto à gerência, a descrição e os perfis dos cargos da empresa, bem como as competências elencadas: transversais e individuais por cargo.

Na sequência apresentaremos o resultado da avaliação individual, apontando os *gaps*, e com base nessa avaliação apresentaremos sugestões de ações de melhoria e desenvolvimento das suas pessoas, para que a organização possa atingir eficazmente seus objetivos.

Serão apresentadas também algumas ações já tomadas pela organização, que seguiu nossa lista de sugestões de ações, como também os resultados que foram possíveis observar até o momento.

### 2.1 Fases da Aplicação do Projeto

Apresenta-se a Tabela 4 a fim de promover uma rápida compreensão de quais métodos utilizados para dar resposta aos objetivos do presente trabalho, estruturado em 4 fases:

**Tabela 4**

#### *Fases de Aplicação do Projeto*

Fases da Aplicação do Projeto	Objetivos / Ações	Recolha de Dados Ferramentas
<b>1</b> Identidade corporativa: - Missão, Visão e Valores - Organograma	- Estruturação do organograma. - Elaboração e definição da missão, visão e valores da empresa; - Elaboração das competências transversais; - Divulgação e sensibilização dos colaboradores.	• Observação • Discussão com a Gerência • Reunião colaboradores
<b>2</b> Descrição de cargos	- Identificação das funções existentes; - Elaboração do descritivo funcional dos cargos / funções;	• Observação • Discussão com a Gerência • Formulários

	- Elaboração do perfil ideal de competências dos cargos;	
	- Elaboração da matriz de competências e descritivos.	
<b>3</b>	<p>Perfil de competências</p> <p>Avaliação individual</p> <p><i>Gaps</i></p> <p><i>Feedback</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação</li> <li>• Discussão com a Gerência</li> <li>• Formulários</li> </ul>
<b>4</b>	<p>Ações e melhorias</p> <p>Implementação</p> <p>Resultados e análises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão com a Gerência</li> <li>• Análise de indicadores</li> <li>• Registros</li> </ul>

*Nota.* Elaborado pela autora. Linhas em destaque para facilitar a leitura.

## 2.2 Apresentação da Inove Atacadista

Fundada em 2008 na cidade de Joinville, Santa Catarina, Brasil, a Santiago&Netos tendo como principais atividades o comércio atacadista de peças para instalações de gás e utilidades domésticas, com vendas direcionadas aos pequenos e médios comércios da região.

A empresa foi vendida e reestruturada no segundo semestre de 2022. Uma nova gerência assumiu o controle da organização, tendo alterado seu nome para Inove Atacadista. O negócio permaneceu o mesmo, porém, a empresa teve um crescimento no número de colaboradores e expansão no número de clientes e regiões atendidas, mantendo ainda o perfil de empresa familiar, foi adquirida pela filha do primeiro proprietário.

A Inove atende hoje aproximadamente 30 cidades entre as regiões norte, nordeste, litoral leste e centro no estado de Santa Catarina e conta com uma carteira que gira em torno de 900 clientes. Conta também com portfólio de aproximadamente 2000 produtos. A empresa integra os processos administrativos e de armazenamento concentrados em um único endereço.

A empresa conta atualmente com 7 colaboradores, sendo 3 do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Dentre os colaboradores, 3 deles são familiares diretos da proprietária/gerente da empresa.

### **2.2.1 Pontos Fortes e Pontos a Melhorar**

Foram realizadas algumas reuniões online a fim de entender melhor os pontos fortes e os pontos a melhorar na visão da Gerência, a qual citou algumas situações enfrentadas no dia-a-dia da organização. Conforme a Gestão da empresa, a Inove não tem ainda capacidade financeira para concorrer com os demais atacadistas no quesito “preços”, por ser uma empresa menor e com menos recursos financeiros para negociar grandes compras com fornecedores. Além disso, os maiores concorrentes contam com frota própria de veículos para as entregas aos clientes, o que conta como ponto positivo na questão de rapidez.

Ainda segundo a gestão da Inove, seus pontos fortes são a proximidade e o relacionamento de confiança construído com aqueles clientes os quais tem parceria de longa data. Por se tratar de uma empresa com anos de experiência no mercado atacadista e que mantém ainda uma das formas mais antigas de vendas que se trata do “porta-em-porta”, seus melhores clientes ainda são aqueles que valorizam a contato pessoal, a visita do representante comercial, a negociação “olho-no-olho”, a confiança. Em muitos dos casos os próprios representantes são solicitados a verificar o estoque do cliente e sugerir suas compras. Essa construção deu-se com o primeiro dono da Inove (Santiago & Netos), o qual além de administrador e proprietário, era o vendedor/representante, e acabou criando laços muito próximos com esses clientes.

Seus pontos a melhorar estão relacionados à logística, como a falha na agilidade nas entregas e pedidos por vezes com produtos faltantes ou trocados, como também dificuldade na área de compras de novos produtos para a revenda no que se refere também a agilidade, abertura de novos fornecedores e antecipação nas necessidades de compras.

Dessa forma, a empresa concorda e reafirma que seu foco principal deve ser nas suas pessoas, no desenvolvimento do conhecimento, nas melhorias de seus processos e na manutenção dos relacionamentos com os clientes.

### **2.2.2 Missão, Visão e Valores**

Após reuniões e discussões junto a Gerência Geral, foi possível elaborar e aprovar a base da estratégia da organização.

A Missão, Visão e Valores foram comunicados aos colaboradores. A previsão de sua revisão dar-se-á de forma anual.

Missão: Construir parcerias duradouras, fornecendo produtos de qualidade que contribuam para o crescimento e sucesso de nossos clientes. Oferecer excelência no atendimento e na distribuição dos nossos produtos aos nossos clientes.

Visão: Ser a principal referência em distribuição de utensílios domésticos e peças para instalações de gás no mercado atacadista, reconhecida por nossa qualidade, confiabilidade, agilidade de entrega e excelência no atendimento, estabelecendo parcerias duradouras e de impacto positivo para todos.

Valores: Acreditamos no poder das parcerias e estamos comprometidos com a construção de relações de confiança e respeito com nossos clientes, fornecedores e colaboradores, garantindo o sucesso coletivo e a satisfação de todos.

Nossos principais valores são:

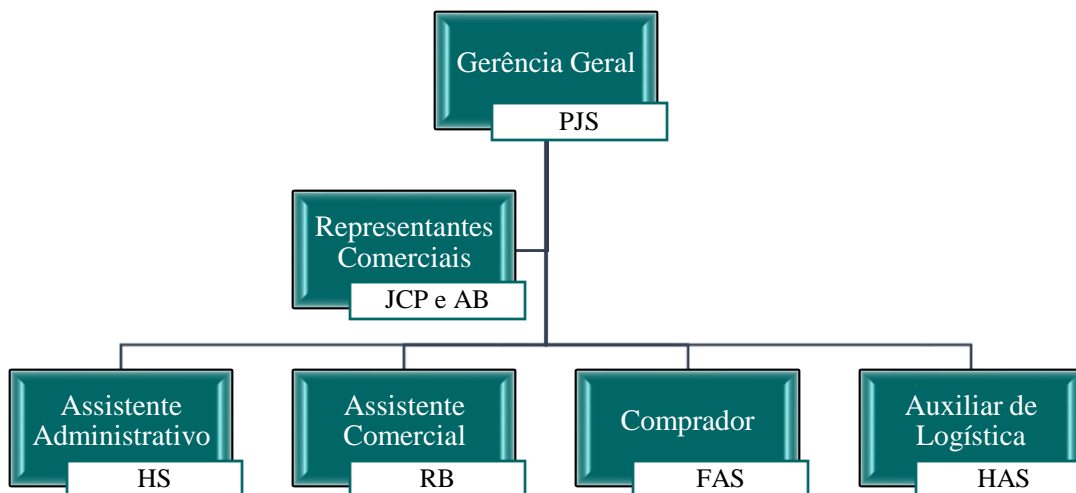
- Parcerias de sucesso: Cultivamos parcerias duradouras baseadas na confiança, no respeito e na colaboração, para alcançar o sucesso mútuo.
- Ética e responsabilidade: Atuamos com ética e responsabilidade em todas as nossas relações, com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
- Trabalho em equipe: Valorizamos o trabalho em equipe e a colaboração entre os colaboradores, reconhecendo o desempenho individual e coletivo.
- Comunicação aberta e transparente: Mantemos uma comunicação aberta e transparente, construindo relações de confiança e respeito com nossos clientes, fornecedores e colaboradores.

### **2.2.3 Organograma**

A nível estrutural, a empresa encontra-se organizada da seguinte maneira de acordo com o organograma desenvolvido junto à Gerência:

**Figura 9**

*Organograma*



*Nota.* Elaborado pela autora junto à Gerência Geral da Inove.

A empresa conta com uma Gerência Geral, que é a atual proprietária, 2 representantes comerciais, 1 assistente administrativo, 1 assistente comercial, 1 comprador e 1 auxiliar de logística, todos subordinados à Gerência Geral.

A área de Recursos Humanos que seria responsável pela folha de pagamento e contabilidade é terceirizada.

#### **2.2.4 Descrição Sumária dos Cargos**

As descrições de tarefas e perfis de competências individuais foram obtidas por meio de entrevista semiestruturada, realizadas com a gerência geral da Inove, cujo roteiro encontra-se no Apêndice 1.

As descrições completas dos cargos encontram-se no Apêndice 2.

A seguir, a Tabela 5 apresenta de forma resumida os objetivos de cada cargo na organização, a qual chamamos de descrição sumária do cargo.

## Tabela 5

### Descrição Sumária dos Cargos

Cargo	Objetivos
Assistente Administrativo ASA-01	Executar e apoiar as atividades administrativas e financeiras da empresa, garantindo o funcionamento eficiente dos processos internos. Atuar na organização de documentos, elaboração de relatórios, controle de fluxo de caixa controle de contas a pagar e receber.
Assistente Comercial ASC-01	Realizar vendas de produtos da empresa por telefone, atendendo clientes atuais e prospectando novos, com o objetivo de aumentar a base de clientes e maximizar as vendas. Atuar na apresentação de produtos, esclarecimento de dúvidas e fechamento de vendas, sempre com foco em um atendimento eficiente e de qualidade. Dar suporte ao representante comercial.
Auxiliar de Logística AUL-01	Apoiar as atividades de recebimento, conferência, armazenamento e expedição de mercadorias na empresa. Atuar garantindo a integridade dos produtos, a precisão dos registros e a eficiência nos processos logísticos, contribuindo para a satisfação dos clientes e o bom funcionamento do estoque.
Comprador CP-01	Adquirir produtos e serviços necessários para o funcionamento da empresa, garantindo a qualidade, melhores preços e prazos de entrega. Atuar na pesquisa e negociação com fornecedores, controle de estoque e acompanhamento de pedidos, visando atender às demandas internas da empresa de forma eficiente e econômica.
Representante Comercial RC-01	Promover e vender os produtos da empresa, desenvolvendo clientes novos e mantendo relacionamentos com clientes no setor atacadista. Atuar como o principal ponto de contato entre a empresa e seus clientes, identificando necessidades, oferecendo soluções e garantindo a satisfação do cliente.
Gerente Geral GG-01	Planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades operacionais, comerciais e administrativas da empresa. Atuar garantindo o alcance dos objetivos estratégicos, a eficiência dos processos internos e a satisfação dos clientes. É responsável pela liderança da equipe, desenvolvimento de estratégias de negócios e gerenciamento de recursos.

*Nota.* Elaborado pela autora junto à Gerência Geral. Linhas em destaque para facilitar a leitura.

### 2.2.5 Matriz de Competências

A matriz foi dividida em competências transversais, técnicas e comportamentais. Entendemos por competências transversais as habilidades que o colaborador possui e que podem ser utilizadas nas demais áreas, são competências comuns e estão relacionadas com a MVV da empresa.

As competências técnicas, conhecidas também por *hard skills*, são as habilidades que variam dependendo das funções que o colaborador exerce, são aquelas habilidades e conhecimentos específicos adquiridas através da formação e experiência profissional. Por fim as competências comportamentais, as *soft skills*, que são aquelas habilidades relacionadas ao comportamento de um profissional, referem-se à maneira como o colaborador interage com outras pessoas, como lida com o estresse, como resolvem problemas, como se adaptam a novas situações. Cada competência definida na matriz tem um nome e uma descrição.

Conforme Dutra (2004/2007), a recomendação da quantidade de competências individuais é que fique entre 7 e 12:

Um número inferior a cinco competências individuais pode gerar riscos de precisão para a definição de parâmetros salariais. O número 7 permite-nos trabalhar com uma margem de segurança. Um número superior a 12 gera sobreposição entre competências e torna mais trabalhoso o processo de avaliação e gestão das competências. (p. 32)

A Tabela 6 a seguir, apresenta as competências transversais definidas com base na Missão, Visão e Valores da Inove.

Já a Tabela 7, na sequência, aponta quais as 31 competências individuais que foram elencadas a partir das descrições de cargos elaboradas junto a gerência da Inove, com base na análise dos cargos. Em cada competência elencada apresentamos também uma breve descrição.

**Tabela 6**

*Competências Transversais e Descrições*

Competência	Descrição
Comunicação	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.
Orientação para Resultados	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.
Ética e Responsabilidade	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.
Resolução de Problemas	Proatividade na identificação e solução de problemas.
Trabalho em Equipe	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.

*Nota.* Elaborado pela autora junto à Gerência da Inove. Linhas em destaque para facilitar a leitura.

**Tabela 7**

*Competências Individuais Elencadas*

Lista Geral de Competências		
• Agilidade	• Gestão de equipes	• Persuasão
• Atenção	• Gestão do tempo	• Planejamento estratégico
• Autonomia	• Gestão empresarial	• Proatividade
• Familiaridade produtos	• Iniciativa	• Recebimento
• Capacidade analítica	• Integridade	• Relacionamento interpessoal
• Colaboração	• Liderança	• Resiliência
• Compras	• Mercado atacadista	• Rotinas administrativas
• Comprometimento	• Microsoft office	• Rotinas financeiras
• Contabilidade e finanças	• Negociação	• Técnicas vendas negociação
• Expedição	• Organização	
• Foco em resultados e metas	• Persistência	

*Nota.* Elaborado pela autora junto à Gerência da Inove. Lista geral em ordem alfabética.

A Tabela 8 apresenta as competências individuais elencadas acima, agora de acordo com seu agrupamento conforme CHA e a sua referida descrição:

**Tabela 8**

*Competências Individuais e Descrições*

Competência Individual	Descrição
Compras	Pesquisa de mercado, seleção de fornecedores, negociação de preços e prazos e gestão de estoque.
Contabilidade e Finanças	Conhecimento dos princípios contábeis e financeiros, análise de dados, atualização constante de normas e leis.
Expedição	Preparação de pedidos, embalagem e controle de estoque.
Familiaridade com Produtos da Empresa	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.
Gestão Empresarial	Planejamento estratégico, liderança, tomada de decisões, gestão de pessoas, controle financeiro, otimização de processos e busca por resultados.
Mercado Atacadista	Conhecimento das características do mercado atacadista, dinâmica de preços, negociação com fornecedores e clientes, logística e gestão de estoque.
Microsoft Office	Uso profissional do Word, Excel e Outlook para criação de documentos, planilhas e gerenciamento de e-mails.
Planejamento Estratégico	Definição de objetivos, desenvolvimento de estratégias, implementação de ações e monitoramento de resultados.
Recebimento	Inspeção e conferência de produtos recebidos, controle de qualidade e controle de estoque.
Rotinas Administrativas	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.
Rotinas Financeiras	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.
Técnicas de Vendas e Negociação	Fechamento de vendas, negociação eficaz, técnicas de persuasão e fidelização de clientes.
Autonomia	Habilidade de agir e tomar decisões de forma independente e responsável.
Capacidade Analítica	Interpretar dados complexos e identificar padrões significativos.
Gestão de Equipes	Habilidade de coordenar e motivar membros de uma equipe para alcançar objetivos comuns.

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

	Gestão do Tempo	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.
	Liderança	Capacidade de inspirar, motivar e guiar outros na direção de metas e objetivos compartilhados.
	Negociação	Habilidade de chegar a acordos mutuamente satisfatórios através do diálogo e comprometimento.
	Organização	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.
	Persuasão	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.
	Relacionamento Interpessoal	Habilidade de construir e manter relacionamentos positivos e colaborativos.
ATTITUDES	Agilidade	Habilidade de agir com rapidez, flexibilidade e eficiência diante de situações dinâmicas.
	Atenção	Foco e concentração dedicados às tarefas e informações relevantes.
	Colaboração	Disposição e habilidade para trabalhar efetivamente em equipe, compartilhando responsabilidades e objetivos.
	Comprometimento	Dedicação e empenho para alcançar os resultados desejados, cumprindo responsabilidades assumidas.
	Foco em Resultados e Metas	Orientação para alcançar objetivos específicos, mantendo-se concentrado nos resultados desejados.
	Iniciativa	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.
	Integridade	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.
	Persistência	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.
	Proatividade	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.
	Resiliência	Capacidade de se recuperar rapidamente de adversidades e manter um desempenho eficaz sob pressão.

*Nota.* Elaborado pela autora. Linhas em destaque para facilitar a leitura.

A Figura 10 apresenta a matriz de competências, de acordo com as descrições dos cargos.

**Figura 10**

*Matriz de Competências Inove*

		Descrição	CARGO						
			Assistente Administrativo	Assistente Comercial	Auxiliar de Logística	Comprador	Representante Comercial	Gerência Geral	
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.	X	X	X	X	X	X
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.	X	X	X	X	X	X
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.	X	X	X	X	X	X
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.	X	X	X	X	X	X
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.	X	X	X	X	X	X
<b>Competências do cargo</b>									
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	C O N H E C I M E N T O S	<b>Compras</b>	Pesquisa de mercado, seleção de fornecedores, negociação de preços e prazos e gestão de estoque.				X		
		<b>Contabilidade e Finanças</b>	Conhecimento dos princípios contábeis e financeiros, análise de dados, atualização constante de normas e leis.	X					
		<b>Expedição</b>	Preparação de pedidos, embalagem e controle de estoque.			X			
		<b>Familiaridade Produtos da Empresa</b>	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.		X	X	X	X	
		<b>Gestão Empresarial</b>	Planejamento estratégico, liderança, tomada de decisões, gestão de pessoas, controle financeiro, otimização de processos e busca por						X
		<b>Mercado Atacadista</b>	Conhecimento das características do mercado atacadista, dinâmica de preços, negociação com fornecedores e clientes, logística e gestão de						X
		<b>Microsoft Office</b>	Uso profissional do Word, Excel e Outlook para criação de documentos, planilhas e gerenciamento de e-mails.	X	X		X		X
		<b>Planejamento Estratégico</b>	Definição de objetivos, desenvolvimento de estratégias, implementação de ações e monitoramento de resultados.						X
		<b>Recebimento</b>	Inspeção e conferência de produtos recebidos, controle de qualidade e controle de estoque.			X			
		<b>Rotinas Administrativas</b>	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.	X					
		<b>Rotinas Financeiras</b>	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.	X					
		<b>Técnicas de Vendas e Negociação</b>	Fechamento de vendas, negociação eficaz, técnicas de persuasão e fidelização de clientes.		X			X	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	H A B I L I D A D E S	<b>Autonomia</b>	Habilidade de agir e tomar decisões de forma independente e responsável.					X	
		<b>Capacidade Analítica</b>	Interpretar dados complexos e identificar padrões significativos.	X			X		X
		<b>Gestão de Equipes</b>	Habilidade de coordenar e motivar membros de uma equipe para alcançar objetivos comuns.						X
		<b>Gestão do Tempo</b>	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.	X	X			X	
		<b>Liderança</b>	Capacidade de inspirar, motivar e guiar outros na direção de metas e objetivos compartilhados.						X
		<b>Negociação</b>	Habilidade de chegar a acordos mutuamente satisfatórios através do diálogo e comprometimento.		X		X		X
		<b>Organização</b>	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.	X	X	X	X		
		<b>Persuasão</b>	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.		X		X	X	
		<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Habilidade de construir e manter relacionamentos positivos e colaborativos.					X	
		<b>Agilidade</b>	Habilidade de agir com rapidez, flexibilidade e eficiência diante de situações dinâmicas.		X	X	X		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	A T E N D I M E N T O S	<b>Atenção</b>	Foco e concentração dedicados às tarefas e informações relevantes.	X		X			
		<b>Colaboração</b>	Disposição e habilidade para trabalhar efetivamente em equipe, compartilhando responsabilidades e objetivos.	X					
		<b>Comprometimento</b>	Dedicação e empenho para alcançar os resultados desejados, cumprindo responsabilidades assumidas.	X					
		<b>Foco em Resultados e Metas</b>	Orientação para alcançar objetivos específicos, mantendo-se concentrado nos resultados desejados.					X	X
		<b>Iniciativa</b>	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.		X	X	X	X	
		<b>Integridade</b>	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.	X			X	X	X
		<b>Persistência</b>	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.		X		X	X	
		<b>Proatividade</b>	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.		X	X	X	X	X
		<b>Resiliência</b>	Capacidade de se recuperar rapidamente de adversidades e manter um desempenho eficaz sob pressão.					X	
		<b>Competências do Cargo</b>			<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Nota. Elaborado pela autora.

A matriz de competências é uma ferramenta que tem como principais objetivos: definir as competências de cada cargo existente na organização, analisar as competências dos colaboradores e assim identificar as necessidades de desenvolvimento e formação, auxiliar e definir padrões de seleção de novos colaboradores, otimizar postos de trabalho e o percurso de cada colaborador na empresa.

### 2.3 Avaliação Individual de Perfil de Competências

Utilizamos a sugestão de Camara (2017) como base para a avaliação do nível de proficiência na competência dos colaboradores. De acordo com a escala sugerida pelo autor, apresentada a seguir na Tabela 9, é possível uma definição dos níveis de proficiência de cada competência conforme apresentado na matriz:

**Tabela 9**

*Escala para Avaliação do Nível de Proficiência*

Nível	Descrição
1 Fraco	Raras vezes demonstra possuir a competência
2 Razoável	Por vezes demonstra possuir a competência
3 Bom	Em regra, demonstra possuir a competência
4 Muito Bom	Demonstra sempre possuir a competência
5 Excelente	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir

*Nota.* Adaptado de Camara (2017).

Assim como Camara, Gramigna (2007) também apresenta uma escala semelhante de proficiência utilizada para definir os níveis de domínio das competências, que é composta igualmente por 5 níveis. Essa escala nos permite avaliar com precisão o grau de domínio de cada competência necessária para o desempenho efetivo de uma determinada função ou cargo. Ela é amplamente utilizada no mapeamento e gestão de competências nas organizações. Segundo os estudos de Gramigna (2007) assim se classificam os tipos de conhecimento, por níveis:

- 1 – Básico;
- 2 – Aplicação da competência em situações mais simples;
- 3 – Aprofundado e aplicação da competência em situações complexas;
- 4 – Especializado e aplicação da competência em situações muito complexas;
- 5 – Excepcional e aplicação de competência em situações de grande complexidade.

Ao comparar as habilidades que seus colaboradores possuem com aquelas exigidas pelas funções, as empresas podem identificar com precisão quais treinamentos são necessários, qual competência necessita ser desenvolvida. Através da avaliação desses resultados, os modelos de competências se tornam ferramentas valiosas, pois guiam a organização na definição das lacunas existentes, direcionando os investimentos em treinamento para o desenvolvimento estratégico dos colaboradores e otimização do desempenho geral.

A Figura 11, a seguir, representa a simplificação do esquema do mapeamento das competências dos colaboradores para chegarmos na identificação dos *gaps* (lacunas):

**Figura 11**

*Representação do Gap de Competência*



*Nota.* Elaborado pela autora

## 2.4 Resultados e Análises

A Gestão por Competências na Inove teve início com a estruturação de seu organograma, a definição de sua Missão, Visão e Valores e levantamento das competências transversais

(Fase 1). Na sequência, elaboramos junto à gerência, as descrições de cargos, onde definimos as competências e o perfil desejado dos colaboradores em cada cargo (Fase 2). Logo após, a gerência realizou as avaliações individuais para a verificação dos *gaps* e realizou o *feedback* individual (Fase 3). Assim, foi possível obter um primeiro diagnóstico e a apresentação de sugestões de ações (Fase 4), que deram início a uma gestão mais voltada às suas pessoas, focando no atingimento das metas e cumprimento dos objetivos da organização.

O objetivo central deste projeto de mestrado consistiu em implementar a Gestão por Competências em uma organização específica, concentrando-se basicamente na identificação das competências, seus *gaps* e na sugestão do aprimoramento individual, para promover a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Com a realização mapeamentos, foi possível identificar aqueles profissionais que estão alinhados ou não à MVV da empresa e seu atendimento ao perfil dos cargos que ocupam. Na sequência, apontamos nas avaliações individuais, as competências que precisam ser desenvolvidas pelos profissionais para que a organização tenha melhores resultados e atinja seus objetivos.

Realizando uma comparação entre perfis desejados dos cargos e as avaliações individuais que foram compiladas, pudemos observar que alguns *gaps* de competências encontrados parecem afetar diretamente o desempenho da organização, como é o caso da Familiaridade com os Produtos da Empresa.

De modo geral, foi possível detectar que as principais dificuldades dos colaboradores estão no uso da ferramenta Microsoft Office e naquelas competências que apareceram como mais críticas (pontuações 1 e 2) e com maior frequência como é exemplo da comunicação, da resolução de problemas, compras, familiaridade com os produtos da empresa, gestão do tempo, organização e atenção.

Algumas dessas competências mereceram maior atenção neste momento e uma ação mais imediata a fim de mitigar as dificuldades e problemas apresentados pela Inove nos quesitos logística, entrega e compras, conforme o que foi descrito no item 2.2.1 – Pontos Fortes e Pontos a Melhorar – deste projeto.



Os modelos de formulários de avaliação individual utilizados para este levantamento encontram-se no Apêndice 3.

## **2.5 Orientações e Sugestões de Melhorias**

Com base nos resultados obtidos neste projeto, foi possível sugerir uma série de ações iniciais que visam atender as melhorias de desempenho individual e organizacional, como também ações que certamente poderão levar a empresa a um novo patamar de desempenho e estruturação de processos na área de Gestão de Pessoas, papel este desempenhado atualmente pela Gerência Geral.

Abaixo as sugestões apresentadas à Inove:

### A - Treinamento de reciclagem

Realizar imediatamente uma reciclagem com os colaboradores no que se refere ao portfólio dos produtos Inove que é vasto, esclarecendo principalmente as dúvidas quanto aos produtos muito semelhantes, buscando mitigar erros nas compras e nos envios dos produtos aos clientes.

### B - Gestão à vista - Identificação

Desenvolver métodos que possam auxiliar visualmente os colaboradores na identificação rápida e assertiva dos produtos, como a inclusão das fotos no sistema e a identificação pormenorizada de cada produto no estoque/depósito. Dessa forma seria possível também mitigar problemas que se apresentavam de forma frequente, como as entregas de pedidos aos clientes com produtos errados/faltantes.

### C - Contratação assertiva

Utilizar-se das descrições de cargos como base para novas contratações a fim de seguir as novas diretrizes de contratações baseadas nos perfis de competências. Sugere-se aqui que a Inove utilize-se da contratação de empresas especializadas em recrutamento e seleção para tal feito por não haver ainda neste momento uma área de Recursos Humanos plenamente estruturada.

A descrição de cargos e o perfil de competências são ferramentas fundamentais no processo de recrutamento e seleção, pois garantem que a empresa encontre os candidatos mais adequados para cada vaga. Ao utilizar essas ferramentas, as organizações obtêm diversos benefícios:

- **Alinhamento entre a vaga e o candidato:** Define de forma clara as responsabilidades, expectativas e requisitos da função. Permite que os recrutadores identifiquem os candidatos que possuem as habilidades e experiências mais relevantes. Diminui a chance de contratar profissionais que não se encaixam na cultura da empresa ou nas demandas do cargo.

- **Otimização do processo seletivo:** Facilita a triagem de currículos e a identificação dos candidatos mais promissores. Permite que as entrevistas sejam mais direcionadas, explorando as competências e experiências mais importantes para a vaga. Contribui na redução do tempo e dos custos envolvidos no processo de recrutamento.

- **Melhoria da qualidade das contratações:** Aumenta a probabilidade de encontrar candidatos que se encaixam melhor na cultura e nos objetivos da empresa. Maior retenção, pois os profissionais se sentem adequados à função e à empresa e assim tendem a permanecer por mais tempo na organização. Aumento da produtividade, porque os colaboradores com as competências necessárias para o cargo tendem a ser mais produtivos e engajados.

- **Base para outros processos de gestão de pessoas:** Serve como base para a criação de planos de desenvolvimento individual e programas de treinamento. Possibilita avaliar o desempenho dos colaboradores de maneira mais objetiva e justa. Auxilia na identificação de oportunidades de crescimento e promoção dentro da organização.

#### D - Onboarding

Implementar um programa de acolhimento (*onboarding*) para que os novos colaboradores possam ter um melhor conhecimento da empresa, possam conhecer sua missão, visão e valores, também adquirir a familiaridade com os produtos da organização, lembrando que são mais de 2000 produtos em seu portfólio.

*Onboarding* é um conjunto de processos que busca reduzir o tempo que um novo colaborador leva para atingir seu potencial pleno dentro da organização. Isso porque é muito

mais que uma simples orientação. Podemos afirmar que a maneira como os colaboradores são apresentados, introduzidos à organização e também às suas funções afeta a sua produtividade e seu engajamento. Para que o *onboarding* apresente bons resultados, sugere-se seguir os 4 C's: Conformidade, clarificação, cultura e conexão, conceito este amplamente utilizado na literatura sobre gestão de recursos humanos e integração de colaboradores, mas não atribuído a um autor específico. Portanto, os 4 C's são uma construção coletiva no campo de estudos sobre *onboarding* e integração de funcionários, sem um autor único associado.

Segundo Bilhim:

O novo colaborador, como cliente interno, deve ser seduzido a assumir emocional, afetiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, os seus valores, as normas, os valores e as crenças. Através da socialização antecipatória, o novo colaborador deve ser apresentado aos seus colegas do departamento, onde vai ocupar um posto de trabalho.

(Bilhim, 2004, p. 165)

#### E - Avaliação de desempenho e PID

Realizar a avaliação de desempenho periódica de seus colaboradores, envolvendo-os com a autoavaliação e um PID (plano individual de desenvolvimento).

Reforçando a relevância da temática deste estudo, destaca-se a crucial importância da prévia capacitação e sensibilização dos avaliadores e avaliados, a qual tem a finalidade de muní-los de conhecimento acerca da avaliação de desempenho, compreendendo seus objetivos, vantagens, erros a serem evitados e a forma adequada de fornecer feedback aos avaliados. A qualificação de ambos os lados, avaliadores e avaliados, configura-se como pilar fundamental para o sucesso do sistema na empresa.

É necessário determinar o período da avaliação, ou seja, determinar a frequência com a qual os colaboradores serão avaliados segundo as suas competências. Assim, chegado o período de avaliação, após a sua aplicação, a sua concretização deve ser feita por meio de *feedbacks* e autoavaliação. Na sequência, é o momento da elaboração de uma estratégia, um plano de ação para corrigir diferenças entre o desempenho esperado pela organização e o real desempenho do profissional.

A avaliação de desempenho passa a ser periodicamente constante, assim como a sua capacitação, garantindo a eficácia dessa implantação. O ponto crucial nessa fase está na falta de continuidade desses processos, o que poderá fazer com que todo o trabalho desenvolvido até então seja desconsiderado e novos projetos que possam vir, também “caiam” no descrédito.

Os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs) que derivam das avaliações devem ser acordados entre gestor e colaborador. Podemos apontar como alternativas disponíveis as capacitações oferecidas pela empresa, ações de autodesenvolvimento que pode ser desde a leitura de livros, a participação em cursos financiados pelo próprio colaborador, assim como a participação em projetos, trabalhos de voluntariado, entre outros.

Fernandes (2013) afirma que a estrutura de um PDI vai variar de empresa para empresa, no entanto, sugere que se atente ao itens abaixo:

1. o plano deve contar com o consenso entre avaliador e avaliado.
2. deve ter um vínculo claro com as competências que se pretendem desenvolver (o que desenvolver)
3. deve estar fundamentado num diagnóstico adequado sobre as causas do *gap* na entrega (por que desenvolver)
4. deve estabelecer meios/ações voltados ao desenvolvimento (como)
5. deve definir papéis no desenvolvimento da competência (quem)
6. deve estabelecer orçamento para as ações, quando for o caso (quanto custará)
7. deve definir resultados concretos a serem alcançados (indicadores)
8. deve fixar prazos para que esse desenvolvimento ocorra (quando). (Fernandes, 2013, p. 151-152)

#### F - LNT e cronograma anual

Realizar levantamento de necessidades de treinamento (LNT) anual e implementar um cronograma de formação e desenvolvimento.

Pessoas são recursos intelectuais, por esse motivo, entedemos que precisam ser feitos investimentos na sua capacitação de forma que possam adquirir as competências exigidas para o cargo e função, adequando-se assim as competências organizacionais com as individuais necessárias para a sustentabilidade da empresa no mercado. Na Gestão de Recursos Humanos, a formação profissional deve articular-se em função do desenvolvimento contínuo das competências de cada um, a organização e a sua estratégia.

A formação dos colaboradores precisa ser uma prática sistemática das organizações de modo a cumprir o objetivo de agilizar a sua soberania competitiva, desenvolvendo a capacidade de aprendizagem dos seus colaboradores e que essa capacidade seja mais eficaz que a de seus concorrentes. É pelo caminho da formação que as empresas garantem o desenvolvimento das competências, sendo capazes de conquistar novas competências que atestam o sucesso dos colaboradores.

O treinamento e desenvolvimento consiste em cursos, treinamentos, seminários, workshops, oficinas, palestras, entre outros. Essa estratégia necessita de monitoramento e contabilização dos resultados para o entendimento da sua eficiência e eficácia.

#### G - Revisão estratégica periódica

Revisar anualmente a MVV da organização, as descrições de cargos e competências realizando alterações necessárias, reavaliar estratégia e resultados.

A estratégia deve ser compartilhada com os colaboradores, sendo esse um dos pilares da cultura organizacional forte e engajadora. Ao compartilhar os objetivos, metas e direcionamentos da empresa, estaremos alinhando toda a equipe em torno de um propósito comum, aumentando o sentimento de pertencimento e motivando os colaboradores a darem o seu melhor.

### **2.6 Sugestões Implementadas**

Ao finalizar o organograma e elaboração da MVV (Fase 1), os colaboradores foram reunidos para que pudessem tomar conhecimento sobre este projeto e as novas implementações e estruturações de processos que estariam por vir. A sensibilização foi necessária, para que tivéssemos o apoio e a participação de todos os colaboradores. O projeto foi muito bem recebido e pareceu motivar a todos, pois a participação e o engajamento foram intensos.

Após a ação inicial de sensibilização para conhecimento e engajamento, foram elaboradas as descrições de cargos (fase 2) e realizadas as avaliações de competências individuais, sendo que os colaboradores receberam, individualmente, um feedback sobre a sua avaliação (fase 3). Na sequência, a Inove iniciou o processo de implantação das sugestões indicadas neste projeto (fase 4) e desenvolvidas em conjunto com a gerência da empresa:

#### A – Treinamento de reciclagem

O treinamento foi realizado pela gerência no mês de abril/24, na sede da empresa, teve a duração de 4 horas e participaram todos os colaboradores. O treinamento teve como objetivo reforçar os conhecimentos dos colaboradores quanto aos produtos do portfólio da Inove Atacadista.

#### B – Gestão à vista - Identificação

A aplicação dessa sugestão teve início logo após o treinamento de reciclagem. Foram impressas novas cópias de portfólios para que estes ficassem disponíveis também no setor de expedição, iniciou-se a colocação das fotos dos produtos no sistema e o estoque foi identificado. Houve um esforço em conjunto dos colaboradores envolvidos nestes processos de identificação, cujo procedimento para identificação dos produtos no estoque (Figura 13) já foi finalizado e a inserção das fotos dos produtos no sistema (Figura 14) está em fase final.

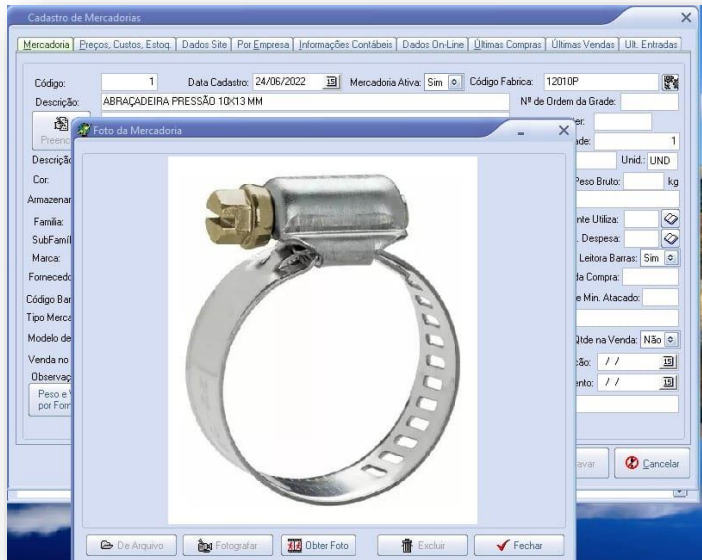
**Figura 13**

*Fotos de Identificação do Estoque da Inove*



**Figura 14**

*Imagem do Sistema Inove*



**Figura 15**

*Amostra do Portfólio de Produtos Inove*



Nota. Impresso original contém 74 páginas.

## C – Contratação assertiva

Com a disponibilização das descrições de cargos desenvolvidas junto à gerência da Inove, já é possível ter como base esse documento para as novas contratações, uma vez que eles apresentam o perfil de competências necessário para o cargo. Sendo necessária a contratação de empresa especializada em recrutamento e seleção que realizará as avaliações dos candidatos após a entrevista por competências, garantindo assim um melhor resultado nas contratações.

### **2.6.1 Resultados parciais**

Uma das principais preocupações da gerência neste primeiro momento, seria mitigar os erros que vinham acontecendo com certa frequência: a entrega dos pedidos aos clientes com itens faltantes ou incorretos.

Segundo os indicadores gerenciais informados, as reclamações de clientes por motivos de produtos errados ou faltantes nos pedidos, aconteciam em média de 4 por mês, levando em conta o último semestre de 2023. Ao levantar informações após as ações A e B deste projeto, foi possível verificar que nos dois últimos meses, maio e junho, os resultados mostraram que houve uma redução significativa, sendo pouco mais de 1 erro por mês em média. Sendo 2 em maio e 1 em junho (1,5 erro mês).

Esses resultados são parciais e devem ser complementados ainda com o acompanhamento dos indicadores ao longo do tempo. Deve haver um acompanhamento contínuo desses indicadores somados também aos indicadores futuros, resultado das demais ações sugeridas que ainda devem ser implementadas.

## CONCLUSÃO

A Gestão por Competências é benéfica não só para as organizações, mas para todos os colaboradores em todos os níveis. A Gestão por Competências permite que as organizações tenham um sistema de apoio à sua estratégia, missão, visão e cultura através do mapeamento de suas competências e além disso auxilia os colaboradores e gestores a identificarem os seus pontos fortes e pontos que devem ser melhorados, permitindo-lhes desenvolver as suas competências e melhorar o seu desempenho, o que pode levar a oportunidades de progressão na carreira.

Podemos afirmar que a Gestão por Competências é importante em vários aspectos: para o alinhamento estratégico, pois permite identificar e mapear as competências para o sucesso organizacional e isso ajuda a garantir que os colaboradores possuam habilidades adequadas para atender às demandas do mercado e da empresa. É importante para o desenvolvimento contínuo, pois assim as empresas podem implementar programas de treinamento e desenvolvimento que visam preencher as lacunas de habilidades entre o que é exigido e o que os colaboradores já possuem. Isso melhora não apenas o desempenho individual, mas também a eficácia coletiva da equipe.

A Gestão por Competências facilita a identificação de talentos internos e a alocação adequada de recursos humanos, o que resulta em um processo de contratação mais eficiente e na retenção de colaboradores, uma vez que as empresas são capazes de reconhecer e valorizar as habilidades de seus funcionários. Ao melhorar o uso das competências dos colaboradores, as organizações conseguem elevar a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos e isso gera um impacto positivo nos resultados financeiros e na satisfação dos seus clientes.

É importante compreender que em resposta ao desafio de como continuar a permanecer no mercado, a organização deve olhar para o futuro, entender o mundo dinâmico e em constante mudança e entender que somente a competência essencial de uma organização já não é mais suficiente, que a organização deve reconhecer a necessidade de estar associadas a um processo de aprendizagem que envolva descobertas e inovações contínuas do ser humano, através da sua capacidade intelectual, ou seja, o recurso humano baseado em competências como estratégia de gestão.

Este projeto possibilitou alavancar e acompanhar o início de uma mudança focada no desenvolvimento das pessoas e a evolução dessa pequena empresa em sua área de atuação, fazendo-os perceber o quão importante é ter uma estrutura organizacional com identidade, definições estratégicas independentemente de seu tamanho no mercado.

Por fim, devemos considerar a Gestão por Competências uma ferramenta essencial para as organizações modernas, pois não só melhora a eficiência operacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, alinhando os objetivos individuais à empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akter, S. (2021). Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2(4), 343-355. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.412>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179–194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brandão, H. P. (2020). *Mapeamento de competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: RH Editora.
- Cappelle, M. C. A., & Brito, M. J de. (2006). *Trabalho, gestão e poder: Disciplina e autorregulação humana*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas.
- Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. da S., & Brandão e Silva, K. I. (2016). *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas FGV, Série Gestão de Pessoas.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional*. Tese de mestrado Universidade de ISPA – Instituto Universitário. Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.12/4017>

- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceartil, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chell, E., & Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: soft skills, hard skills and innovation. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 12(5), 615-628. <https://doi.org/10.1080/14623943.2011.601561>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Barueri: Manole.
- D'Elia, B. B. (2021). *O profissional de recursos humanos*. São Paulo: Senac
- Dalmau, M. B. L., da Silva, C. S., & do Canto, J. P. (2022). A implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras. *Revista Internacional de Educação Superior*, 9, 1-33. [https://www.researchgate.net/publication/363284118\\_A\\_implementacao\\_do\\_modelo\\_de\\_Gnas\\_universidades\\_federais\\_brasileiras](https://www.researchgate.net/publication/363284118_A_implementacao_do_modelo_de_Gnas_universidades_federais_brasileiras)
- Dias, C. G., Lopes, F. T., & Dalla, W. D. (2007, setembro, 22-26). *Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens*. XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD Congresso <https://docplayer.com.br/103892-Evolucao-dos-recursos-humanos-nas-empresas-da-retorica-as-praticas-antigas-com-novas-roupagens.html>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: 'Conference of management of competence', Oslo.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2004/2007). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Dutra, J. S. (2014). *Gestão por competências: Um modelo avançado para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: Estudo de caso do sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/1329>
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo: São Paulo. [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese\\_Andre\\_Fischer](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese_Andre_Fischer)
- Fleury, M. T. L. (1999). Modelo de gestão de pessoas por competências. In: Curso aberto em gestão por competências. (1ª ed.), Anais. São Paulo: Progep Fia/Fea-USP.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5 (esp), 183-196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Gramigna, M. R. (2001). *Modelos de competências e gestão de pessoas: Como construir e avaliar*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson.
- Hinton, K. E. (2012). *A practical guide to strategic planning in higher education*. Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning.
- Le Boterf, G. (1995). De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage.
- Leme, R. (2015). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press.
- Miglioli, D. C. (2018). *Recrutamento e Seleção*. Indaial: Uniasselvi
- Monteiro, L. F. P. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos em Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão. Braga. <https://hdl.handle.net/1822/16704>
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Gestão de pessoas por competências: Análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15, 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Pereira, E. L. O. (2022). Gestão por competências, realmente entende-se o que é? *Revista Organização Sistêmica*, 11(20), 81-96. <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/504>
- Pereira, M. F. (2011). *Administração Estratégica*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC. <https://canal.cecierj.edu.br/012016/e91d3905409bea5ef8ccc159faa92501.pdf>
- Pontes, B. R. (2021). *Administração de cargos e salários: Carreira e remuneração*. (20ª ed.). São Paulo: LTR
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-90. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman
- Ruzzarin, R., Amaral, A. P., & Simiono, M. (2006). *Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências*. Porto Alegre, RS: Age.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. (2ª ed.). Nova Deli: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ª ed.). São Francisco: Jossey-Bass
- Sevilha, A. P. (2021). Gestão por competências: Estudo de caso em uma cooperativa de crédito na cidade de Assis/SP. *RGE - Revista de Gestão e Estratégia*, 1(3), 107-118. <https://storage.googleapis.com/production-hostgator-brasil-v1-0-3/703/940703/o9vuz1RL/4dcfd66d9bbf497ab5b0067a65bc1fc1?fileName=RGE%20-%20Vol.1%20-%20N%C2%BA3%20-%202021.pdf>.
- Spencer L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work* (1ª ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: Um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Veloso, A. L. O. M. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: Pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2000). *Trabalho e organizações no século XXI: Para além da reestruturação e da flexibilidade*. São Paulo: Editora Cortez.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Editora Senac: São Paulo.

## APÊNDICES


Apêndice 1 - Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Roteiro de entrevista semiestruturada para elaboração das Descrições de Cargos

Nome do Cargo: \_\_\_\_\_

1. Informações gerais sobre o cargo. (título, a quem se reporta)
2. Qual a responsabilidade principal do cargo? (Objetivos do cargo)
3. Principais Responsabilidades e Tarefas
  - Quais são as principais responsabilidades diárias?
  - Pode descrever um dia típico de trabalho?
  - Você poderia listar e descrever algumas tarefas mais importantes deste cargo?
4. Qualificações Necessárias
  - Que tipo de formação educacional é necessária para esse cargo?
  - Quais experiências anteriores (por exemplo, empregos anteriores, estágios, etc.) são úteis ou necessárias para este cargo?
5. Competências – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
  - Quais conhecimentos específicos são essenciais para o desempenho da função? (por exemplo, conhecimento em software, processos específicos, etc.)
  - Quais competências são críticas para o sucesso deste cargo? (por exemplo, resolução de problemas, gestão de tempo, etc.)
  - Quais habilidades são essenciais para desempenhar bem a função?
6. Ferramentas e Recursos
  - Quais ferramentas e recursos se utiliza regularmente neste trabalho? (por exemplo, software, equipamentos, etc.)
  - Há alguma ferramenta ou recurso adicional necessária para o desempenho dessa função?
7. Conclusão
  - Existe mais alguma coisa que você gostaria de adicionar sobre o cargo que não foi abordada?

## Apêndice 2 - Descrições de Cargos

 <b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>			
<b>ASSISTENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>1. Objetivos do Cargo</b>			
<p>Executar e apoiar as atividades administrativas e financeiras da empresa, garantindo o funcionamento eficiente dos processos internos. Atuar na organização de documentos, elaboração de relatórios, controle de fluxo de caixa controle de contas a pagar e receber.</p>			
<b>2. Descrição das Atividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoiar na preparação de reuniões e eventos internos.</li> <li>▪ Assistir na elaboração e revisão de contratos e documentos legais.</li> <li>▪ Atender e direcionar chamadas telefônicas e correspondências.</li> <li>▪ Colaborar com a equipe para otimizar processos e melhorar a eficiência operacional.</li> <li>▪ Controlar o estoque de materiais de escritório e realizar pedidos quando necessário.</li> <li>▪ Efetuar conciliações bancárias e conferir extratos.</li> <li>▪ Elaborar relatórios financeiros e administrativos.</li> <li>▪ Garantir o cumprimento das políticas e procedimentos internos da empresa.</li> <li>▪ Organizar e manter arquivos e documentos da empresa.</li> <li>▪ Realizar lançamentos financeiros no sistema, como contas a pagar e a receber.</li> </ul>			
<b>3. Formação</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ensino médio completo;</li> <li>▪ Desejável curso técnico ou superior em Administração, Contabilidade ou áreas correlatas;</li> <li>▪ Desejável cursos de aperfeiçoamento em rotinas administrativas e financeiras.</li> </ul>			
<b>4. Competências do Cargo</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilidade e finanças – noções básicas</li> <li>▪ Microsoft office – noções básicas</li> <li>▪ Rotinas administrativas</li> <li>▪ Rotinas financeiras</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade analítica</li> <li>▪ Gestão do tempo</li> <li>▪ Organização</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atenção</li> <li>▪ Colaboração</li> <li>▪ Comprometimento</li> <li>▪ Integridade</li> </ul>	
<b>5. Competências Transversais</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>	
<b>6. Informações Adicionais</b>			
<p><b>Código do Cargo</b> ASA-01</p>	<p><b>Superior imediato</b> Gerência geral</p>	<p><b>Condições Trabalho</b> Exclusivo no escritório matriz.</p>	<p><b>Equipamentos</b> Computador, planilhas e sistemas de registro, ferramentas de escritório.</p>



## DESCRIÇÃO DE CARGO

### ASSISTENTE COMERCIAL

#### 1. Objetivos do Cargo

Realizar vendas de produtos da empresa por telefone, atendendo clientes atuais e prospectando novos, com o objetivo de aumentar a base de clientes e maximizar as vendas. Atuar na apresentação de produtos, esclarecimento de dúvidas e fechamento de vendas, sempre com foco em um atendimento eficiente e de qualidade. Dar suporte ao representante comercial.

#### 2. Descrição das Atividades

- Apresentar e descrever os produtos e suas vantagens, adaptando o discurso às necessidades do cliente.
- Atender e resolver reclamações de clientes.
- Atuar em conjunto com o Representante Comercial dando o suporte necessário.
- Gerenciar e acompanhar os pedidos até a entrega, garantindo a satisfação do cliente.
- Imprimir os pedidos enviados pelo RC e encaminhá-los à expedição.
- Manter um registro atualizado das interações com clientes e status de vendas no sistema de CRM.
- Manter-se atualizado sobre os produtos da empresa, novidades e promoções.
- Negociar preços, prazos e condições de pagamento dentro das políticas da empresa.
- Emitir notas fiscais e documentos de transporte necessários para a expedição de mercadorias.
- Programar entrega do pedido junto às transportadoras.
- Realizar contato telefônico com clientes atuais e potenciais para venda de produtos.

#### 3. Formação

- Ensino médio completo;
- Desejável curso técnico em Administração, Comercial, Vendas ou áreas correlatas.
- Desejável cursos relacionados a técnicas de vendas, negociação, atendimento ao cliente.

#### 4. Competências do Cargo

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familiaridade com os produtos da empresa</li> <li>▪ Microsoft office – noções básicas</li> <li>▪ Técnicas de vendas e negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão do tempo</li> <li>▪ Negociação</li> <li>▪ Organização</li> <li>▪ Persuasão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidade</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Persistência</li> <li>▪ Proatividade</li> </ul>

#### 5. Competências Transversais

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>
---	--	--

#### 6. Informações Adicionais

<b>Código do Cargo</b> ASC-01	<b>Superior imediato</b> Gerência geral	<b>Condições Trabalho</b> Exclusivo no escritório matriz.	<b>Equipamentos</b> Computador, telefone, calculadora, planilhas e sistemas de registro.
----------------------------------	--	--	---



## DESCRIÇÃO DE CARGO

### AUXILIAR DE LOGÍSTICA

#### 1. Objetivos do Cargo

Apoiar as atividades de recebimento, conferência, armazenamento e expedição de mercadorias na empresa. Atuar garantindo a integridade dos produtos, a precisão dos registos e a eficiência nos processos logísticos, contribuindo para a satisfação dos clientes e o bom funcionamento do estoque.

#### 2. Descrição das Atividades

- Acompanhar e controlar o fluxo de entrada e saída de mercadorias no sistema de gestão de estoque.
- Apoiar outras atividades correlatas ao setor.
- Organizar e armazenar os produtos recebidos de acordo com as normas e procedimentos da empresa.
- Preparar e embalar os pedidos de clientes, garantindo que todos os itens estejam corretos e em boas condições.
- Realizar inventários periódicos e contribuir para a manutenção da acuracidade do estoque.
- Receber, conferir e registrar a entrada de mercadorias, verificando quantidades, qualidade e conformidade com os pedidos.
- Zelar pela limpeza e organização do local de trabalho.

#### 3. Formação

- Ensino médio cursando ou completo;
- Desejável cursos relacionados a logística, controle de estoque.

#### 4. Competências do Cargo

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expedição – noções básicas</li> <li>▪ Familiaridade com os produtos da empresa</li> <li>▪ Recebimento – noções básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidade</li> <li>▪ Atenção</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Proatividade</li> </ul>

#### 5. Competências Transversais

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>
---	--	--

#### 6. Informações Adicionais

<b>Código do Cargo</b> AUL-01	<b>Superior imediato</b> Gerência geral	<b>Condições Trabalho</b> Exclusivo no escritório matriz.	<b>Equipamentos</b> Computador, etiquetadora, impressora, embalagens, planilhas e sistemas de registro.
----------------------------------	--	--	--



## DESCRIÇÃO DE CARGO

### COMPRADOR

#### 1. Objetivos do Cargo

Adquirir produtos e serviços necessários para o funcionamento da empresa, garantindo a qualidade, melhores preços e prazos de entrega. Atuar na pesquisa e negociação com fornecedores, controle de estoque e acompanhamento de pedidos, visando atender às demandas internas da empresa de forma eficiente e econômica.

#### 2. Descrição das Atividades

- Acompanhar tendências de mercado e novas oportunidades de compra.
- Desenvolver e implementar estratégias de compra para otimizar custos e melhorar a eficiência.
- Emitir pedidos de compra e acompanhar o processo até a entrega e recebimento dos materiais.
- Garantir o cumprimento das políticas e procedimentos de compra da empresa.
- Identificar necessidades de compra de produtos e serviços junto aos departamentos internos.
- Manter registros precisos de todas as transações de compra.
- Negociar contratos e condições de compra com fornecedores.
- Realizar pesquisas de mercado para encontrar os melhores fornecedores em termos de qualidade, preço e prazo de entrega.

#### 3. Formação

- Ensino médio completo;
- Desejável curso técnico ou superior em Administração, Gestão de Compras ou áreas correlatas.
- Desejável cursos relacionados a gestão de compras, negociação, controle de estoque.

#### 4. Competências do Cargo

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras</li> <li>▪ Familiaridade com os produtos da empresa</li> <li>▪ Microsoft office – noções básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade analítica</li> <li>▪ Negociação</li> <li>▪ Organização</li> <li>▪ Persuasão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidade</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Integridade</li> <li>▪ Persistência</li> <li>▪ Proatividade</li> </ul>

#### 5. Competências Transversais

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>
---	--	--

#### 6. Informações Adicionais

Código do Cargo	Superior imediato	Condições Trabalho	Equipamentos
CP-01	Gerência geral	Exclusivo no escritório matriz.	Computador, telefone, calculadora, planilhas e sistemas de registro.



## DESCRIÇÃO DE CARGO

### REPRESENTANTE COMERCIAL

#### 1. Objetivos do Cargo

Promover e vender os produtos da empresa, desenvolvendo clientes novos e mantendo relacionamentos com clientes no setor atacadista. Atuar como o principal ponto de contato entre a empresa e seus clientes, identificando necessidades, oferecendo soluções e garantindo a satisfação do cliente.

#### 2. Descrição das Atividades

- Acompanhar pós-venda para garantir a satisfação dos clientes e fidelização;
- Apresentar produtos da empresa aos clientes, destacando suas vantagens e benefícios;
- Elaborar propostas comerciais e fechamento de vendas;
- Elaborar relatórios periódicos de desempenho e atividades à gerência.
- Manter e fortalecer os relacionamentos com os clientes existentes;
- Negociar preços, prazos e condições de pagamento;
- Prospectar e desenvolver novos clientes no mercado atacadista.
- Registrar e atualizar informações no sistema de CRM da empresa.

#### 3. Formação

- Ensino médio completo;
- Desejável curso técnico ou superior em Administração, Marketing, Gestão Comercial ou áreas correlatas;
- Desejável cursos relacionados a técnicas de vendas, negociação, atendimento ao cliente.

#### 4. Competências do Cargo

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familiaridade com os produtos da empresa</li> <li>▪ Técnicas de vendas e negociação – noções básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomia</li> <li>▪ Gestão do tempo</li> <li>▪ Persuasão</li> <li>▪ Relacionamento interpessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco em resultados e metas</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Integridade</li> <li>▪ Persistência</li> <li>▪ Proatividade</li> <li>▪ Resiliência</li> </ul>

#### 5. Competências Transversais

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>
---	--	--

#### 6. Informações Adicionais

Código do Cargo	Superior imediato	Condições Trabalho	Equipamentos
RC-01	Gerência geral	Clientes externos.	Computador, tablet, celular, planilhas e sistemas de registro.



## DESCRIÇÃO DE CARGO

### GERENTE GERAL

#### 1. Objetivos do Cargo

Planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades operacionais, comerciais e administrativas da empresa. Atuar garantindo o alcance dos objetivos estratégicos, a eficiência dos processos internos e a satisfação dos clientes. É responsável pela liderança da equipe, desenvolvimento de estratégias de negócios e gerenciamento de recursos.

#### 2. Descrição das Atividades

- Analisar dados financeiros e operacionais para identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas.
- Coordenar e supervisionar todas as operações da empresa, garantindo a eficiência e eficácia dos processos.
- Desenvolver e controlar o orçamento anual, monitorando despesas e buscando otimização de custos.
- Desenvolver e implementar planos estratégicos para atingir as metas, lucro e crescimento da empresa.
- Estabelecer e manter relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros estratégicos.
- Garantir a conformidade com as políticas internas da empresa, regulamentações e leis aplicáveis.
- Gerenciar a equipe, promovendo um ambiente de trabalho positivo, motivando os funcionários e apoiando o desenvolvimento profissional.
- Gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais da empresa.
- Implementar estratégias de marketing e vendas para expandir a base de clientes e aumentar a participação no mercado.
- Monitorar e avaliar o desempenho dos departamentos, garantindo que os objetivos da empresa sejam cumpridos.
- Realizar reuniões periódicas com a equipe para avaliar desempenho, definir metas e planejar ações futuras.

#### 3. Formação

- Ensino superior completo em Administração, Economia, Finanças, Gestão Comercial ou áreas correlatas;
- Desejável pós-graduação ou MBA Administração, Economia, Finanças, Gestão Comercial ou áreas correlatas
- Desejável cursos relacionados às áreas de Gestão, Administração, Financeira, Comercial.

#### 4. Competências do Cargo

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão empresarial</li> <li>▪ Mercado atacadista</li> <li>▪ Microsoft office</li> <li>▪ Planejamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade analítica</li> <li>▪ Gestão de equipes</li> <li>▪ Liderança</li> <li>▪ Negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco em resultados e metas</li> <li>▪ Integridade</li> <li>▪ Proatividade</li> </ul>

#### 5. Competências Transversais

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orientação para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Ética e Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>
---	--	--

#### 6. Informações Adicionais

<b>Código do Cargo</b> GG-01	<b>Superior imediato</b> Gerência geral	<b>Condições Trabalho</b> Exclusivo no escritório matriz.	<b>Equipamentos</b> Computador, planilhas e sistemas de registro.
---------------------------------	--	--	--

Apêndice 3 - Formulários de Avaliação Individual das Competências

		AVALIAÇÃO INDIVIDUAL						
<b>CARGO:</b>		ASSISTENTE ADMINISTRATIVO			<b>CÓDIGO:</b> ASA-01			
<b>OCUPANTE:</b>		HS			<b>DATA:</b> mar/24			
<b>AVALIADOR:</b>		GERENTE GERAL						
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.			<b>NOTA</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
		<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>		
		<b>Descrição</b>						
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.					
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.					
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.					
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.					
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
		<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>		
		<b>Competências do cargo</b>						
C	<b>Contabilidade e Finanças</b>	Conhecimento dos princípios contábeis e financeiros, análise de dados, atualização constante de normas e leis.						
	<b>Microsoft Office</b>	Uso profissional do Word, Excel e Outlook para criação de documentos, planilhas e gerenciamento de e-mails.						
	<b>Rotinas Administrativas</b>	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.						
	<b>Rotinas Financeiras</b>	Organização de tarefas, definição prioridades, execução das atividades de rotina pertinentes ao cargo.						
H	<b>Capacidade Analítica</b>	Interpretar dados complexos e identificar padrões significativos.						
	<b>Gestão do Tempo</b>	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.						
	<b>Organização</b>	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.						
A	<b>Atenção</b>	Foco e concentração dedicados às tarefas e informações relevantes.						
	<b>Colaboração</b>	Disposição e habilidade para trabalhar efetivamente em equipe, compartilhando responsabilidades e objetivos.						
	<b>Comprometimento</b>	Dedicação e empenho para alcançar os resultados desejados, cumprindo responsabilidades assumidas.						
	<b>Integridade</b>	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.						
		<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>			<b>ANÁLISE</b>		<b>AÇÃO</b>	
1 Raras vezes demonstra possuir a competência					Ponto de atenção		Desenvolver	
2 Por vezes demonstra possuir a competência					Abaixo do esperado		Desenvolver	
3 Em regra, demonstra possuir a competência					Bom, atende ao requisito		NA	
4 Demonstra sempre possuir a competência					Acima do esperado		NA	
5 Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir					Desempenho exemplar		NA	

		AVALIAÇÃO INDIVIDUAL							
<b>CARGO:</b>		ASSISTENTE COMERCIAL	<b>CÓDIGO:</b>		ASC-01				
<b>OCUPANTE:</b>		RB	<b>DATA:</b>		mar/24				
<b>AVALIADOR:</b>		GERENTE GERAL							
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.			<b>NOTA</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
		<b>Descrição</b>	<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>		
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.						
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.						
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.						
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.						
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.						
		<b>Competências do cargo</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>		
C	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	<b>Familiaridade Produtos da Empresa</b>	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.						
		<b>Microsoft Office</b>	Uso profissional do Word, Excel e Outlook para criação de documentos, planilhas e gerenciamento de e-mails.						
		<b>Técnicas de Vendas e Negociação</b>	Fechamento de vendas, negociação eficaz, técnicas de persuasão e fidelização de clientes.						
H	HABILIDADES	<b>Gestão do Tempo</b>	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.						
		<b>Negociação</b>	Habilidade de chegar a acordos mutuamente satisfatórios através do diálogo e comprometimento.						
		<b>Organização</b>	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.						
A	ATITUDES	<b>Persuasão</b>	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.						
		<b>Agilidade</b>	Habilidade de agir com rapidez, flexibilidade e eficiência diante de situações dinâmicas.						
		<b>Iniciativa</b>	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.						
		<b>Persistência</b>	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.						
		<b>Proatividade</b>	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.						
<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>					<b>ANÁLISE</b>	<b>AÇÃO</b>			
1	Raras vezes demonstra possuir a competência				Ponto de atenção	Desenvolver			
2	Por vezes demonstra possuir a competência				Abaixo do esperado	Desenvolver			
3	Em regra, demonstra possuir a competência				Bom, atende ao requisito	NA			
4	Demonstra sempre possuir a competência				Acima do esperado	NA			
5	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir				Desempenho exemplar	NA			

		NOTA				
		1	2	3	4	5
		FRACO	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.				
<b>DESCRIBÇÃO</b>						
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.			
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.			
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.			
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.			
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.			
<b>Competências do cargo</b>						
C	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	<b>Expedição</b>	Preparação de pedidos, embalagem e controle de estoque.			
		<b>Familiaridade Produtos da Empresa</b>	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.			
		<b>Recebimento</b>	Inspeção e conferência de produtos recebidos, controle de qualidade e controle de estoque.			
H	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	<b>Organização</b>	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.			
		<b>Resolução de Problemas</b>	Competência para identificar, analisar e encontrar soluções eficazes para desafios e obstáculos.			
A	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	<b>Agilidade</b>	Habilidade de agir com rapidez, flexibilidade e eficiência diante de situações dinâmicas.			
		<b>Atenção</b>	Foco e concentração dedicados às tarefas e informações relevantes.			
		<b>Iniciativa</b>	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.			
		<b>Proatividade</b>	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.			
<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>		<b>ANÁLISE</b>			<b>AÇÃO</b>	
1 Raras vezes demonstra possuir a competência		Ponto de atenção			Desenvolver	
2 Por vezes demonstra possuir a competência		Abaixo do esperado			Desenvolver	
3 Em regra, demonstra possuir a competência		Bom, atende ao requisito			NA	
4 Demonstra sempre possuir a competência		Acima do esperado			NA	
5 Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir		Desempenho exemplar			NA	

INOVE ATACADISTA		AVALIAÇÃO INDIVIDUAL							
<b>CARGO:</b>		<b>COMPRADOR</b>		<b>CÓDIGO:</b>		<b>CP-01</b>			
<b>OCUPANTE:</b>		<b>FAS</b>		<b>DATA:</b>		<b>mar/24</b>			
<b>AVALIADOR:</b>		<b>GERENTE GERAL</b>							
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.			<b>NOTA</b>				
					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Descrição</b>			<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.						
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.						
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.						
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.						
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.						
		<b>Competências do cargo</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
					<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>
C	<b>Compras</b>	Pesquisa de mercado, seleção de fornecedores, negociação de preços e prazos e gestão de estoque.							
	<b>Familiaridade Produtos da Empresa</b>	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.							
	<b>Microsoft Office</b>	Uso profissional do Word, Excel e Outlook para criação de documentos, planilhas e gerenciamento de e-mails.							
H	<b>Capacidade Analítica</b>	Interpretar dados complexos e identificar padrões significativos.							
	<b>Negociação</b>	Habilidade de chegar a acordos mutuamente satisfatórios através do diálogo e comprometimento.							
	<b>Organização</b>	Competência para estruturar informações, recursos e tarefas de maneira eficiente.							
A	<b>Persuasão</b>	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.							
	<b>Agilidade</b>	Habilidade de agir com rapidez, flexibilidade e eficiência diante de situações dinâmicas.							
	<b>Iniciativa</b>	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.							
	<b>Integridade</b>	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.							
	<b>Persistência</b>	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.							
	<b>Proatividade</b>	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.							
<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>				<b>ANÁLISE</b>		<b>AÇÃO</b>			
1 Raras vezes demonstra possuir a competência				Ponto de atenção		Desenvolver			
2 Por vezes demonstra possuir a competência				Abaixo do esperado		Desenvolver			
3 Em regra, demonstra possuir a competência				Bom, atende ao requisito		NA			
4 Demonstra sempre possuir a competência				Acima do esperado		NA			
5 Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir				Desempenho exemplar		NA			

		NOTA						
		1	2	3	4	5		
		FRACO	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE		
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.						
<b>Descrição</b>								
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.					
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.					
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.					
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.					
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.					
<b>Competências do cargo</b>								
C	Familiaridade Produtos da Empresa	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.						
		Técnicas de Vendas e Negociação	Fechamento de vendas, negociação eficaz, técnicas de persuasão e fidelização de clientes.					
H	Autonomia	Habilidade de agir e tomar decisões de forma independente e responsável.						
		Gestão do Tempo	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.					
			Persuasão	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.				
A	Relacionamento Interpessoal	Habilidade de construir e manter relacionamentos positivos e colaborativos.						
		Foco em Resultados e Metas	Orientação para alcançar objetivos específicos, mantendo-se concentrado nos resultados desejados.					
			Iniciativa	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.				
		Integridade	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.					
			Persistência	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.				
		Proatividade	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.					
		Resiliência	Capacidade de se recuperar rapidamente de adversidades e manter um desempenho eficaz sob pressão.					
<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>		<b>ANÁLISE</b>		<b>AÇÃO</b>				
1	Raras vezes demonstra possuir a competência	Ponto de atenção		Desenvolver				
2	Por vezes demonstra possuir a competência	Abaixo do esperado		Desenvolver				
3	Em regra, demonstra possuir a competência	Bom, atende ao requisito		NA				
4	Demonstra sempre possuir a competência	Acima do esperado		NA				
5	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir	Desempenho exemplar		NA				

		AVALIAÇÃO INDIVIDUAL					
<b>CARGO:</b>		REPRESENTANTE COMERCIAL			<b>CÓDIGO:</b> RC-01		
<b>OCUPANTE:</b>		JCP			<b>DATA:</b> mar/24		
<b>AVALIADOR:</b>		GERENTE GERAL					
<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</b>		Analise cada competência/comportamento e marque um "X" na coluna que melhor representa a intensidade/entrega no desempenho do profissional do cargo acima.			<b>NOTA</b>		
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Descrição</b>	<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>
1 2 3 4 5	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	<b>Comunicação</b>	Habilidade para transmitir informações de forma clara e eficiente.				
		<b>Orientação para Resultados</b>	Foco em alcançar objetivos e cumprir prazos estabelecidos.				
		<b>Ética e Responsabilidade</b>	Cumprimento de obrigações e deveres de forma confiável e consistente, agindo com integridade e transparência.				
		<b>Resolução de Problemas</b>	Proatividade na identificação e solução de problemas.				
		<b>Trabalho em Equipe</b>	Capacidade de colaborar com colegas para alcançar objetivos comuns.				
		<b>Competências do cargo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>FRACO</b>	<b>RAZOÁVEL</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>
C		<b>Familiaridade Produtos da Empresa</b>	Conhecer os produtos vendidos pela empresa, suas características, funcionalidades e benefícios.				
		<b>Técnicas de Vendas e Negociação</b>	Fechamento de vendas, negociação eficaz, técnicas de persuasão e fidelização de clientes.				
H		<b>Autonomia</b>	Habilidade de agir e tomar decisões de forma independente e responsável.				
		<b>Gestão do Tempo</b>	Competência para priorizar tarefas e otimizar o uso do tempo de forma eficiente.				
		<b>Persuasão</b>	Capacidade de influenciar e convencer outros a aceitar uma ideia, ponto de vista ou ação.				
A		<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Habilidade de construir e manter relacionamentos positivos e colaborativos.				
		<b>Foco em resultados e Metas</b>	Orientação para alcançar objetivos específicos, mantendo-se concentrado nos resultados desejados.				
		<b>Iniciativa</b>	Capacidade de tomar ações e decisões de forma independente e pró-ativa.				
		<b>Integridade</b>	Prática de princípios éticos e honestidade em todas as interações e decisões.				
		<b>Persistência</b>	Determinação e perseverança para superar desafios e obstáculos até alcançar os objetivos.				
		<b>Proatividade</b>	Antecipação de problemas e oportunidades, tomando medidas preventivas ou iniciativas para resolvê-los.				
		<b>Resiliência</b>	Capacidade de se recuperar rapidamente de adversidades e manter um desempenho eficaz sob pressão.				
		<b>ESCALA DE NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM CADA COMPETÊNCIA</b>	<b>ANÁLISE</b>		<b>AÇÃO</b>		
		1 Raras vezes demonstra possuir a competência	Ponto de atenção		Desenvolver		
		2 Por vezes demonstra possuir a competência	Abaixo do esperado		Desenvolver		
		3 Em regra, demonstra possuir a competência	Bom, atende ao requisito		NA		
		4 Demonstra sempre possuir a competência	Acima do esperado		NA		
		5 Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir	Desempenho exemplar		NA		