



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VANESSA BRANCHER

**PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
PARA A EMPRESA LOJAS LYMAR.**

**CHAPECÓ
2022**

VANESSA BRANCHER

**PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
PARA A EMPRESA LOJAS LYMAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração
Orientadora: Prof.^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

CHAPECÓ

2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Brancher, Vanessa

PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS PARA A EMPRESA LOJAS LYMAR. / Vanessa
Brancher. -- 2022.
131 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Gestão de `Pessoas. 2. Ferramentas de gestão de
pessoas. 3. Gestão por competências. I. Tosta, Kelly
Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

VANESSA BRANCHER

**ELABORAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS
PARA A EMPRESA LOJAS LYMAR.**

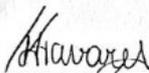
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de bacharelado em Administração pela Univer-
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 15 de Agosto de 2022.

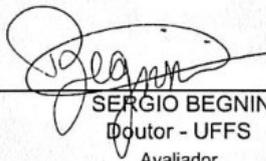
BANCA EXAMINADORA



KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
Doutora - UFFS
Orientadora



TATIANE SILVA TAVARES MAIA
Doutora - UFFS
Avaliadora



SERGIO BEGNINI
Doutor - UFFS
Avaliador

“Dedico esse trabalho a todos que acreditaram, incentivaram e apoiaram mais essa conquista em
minha vida”

AGRADECIMENTOS

Cheguei ao fim de mais um pedaço da minha jornada e vejo como um momento de refletir e agradecer. Primeiramente agradecer a Deus que colaborou em abrir caminhos, dar coragem e persistência e nunca deixou com que as dificuldades me fizessem pensar em desistir. Foram quatro anos e meio de inúmeros imprevistos, improvisos e capacidade de resiliência.

Agradeço a minha família, meus pais Clarice e Celino, pelo incentivo para que eu pudesse alcançar mais esse sonho. Agradeço a paciência de ambos nos meus momentos de pouco tempo para estar com eles, assim como pelo esforço e zelo que tiveram comigo para que eu chegasse até aqui com saúde e sucesso. Agradeço ao meu noivo, por me apoiar, me incentivar e estar ao meu lado sempre lembrando que eu seria capaz de chegar até aqui. Esses sempre foram meu porto seguro, meu alicerce, minha alegria, incentivo constante e sem eles essa conquista não seria tão gratificante.

Deixo um agradecimento especial também aos meus chefes, Edemar e Marly, que acreditaram na qualidade do ensino da UFFS e em mim, a ponto de abrir as portas para que esse trabalho pudesse ser desenvolvido. Agradeço também pela compreensão, nos dias em que precisei me ausentar do trabalho nos períodos mais críticos dessa jornada. E agradeço principalmente por serem empreendedores nos quais pude me inspirar, estar ao lado e aprender, minha formação não seria a mesma sem a participação de vocês nessa trajetória.

Agradeço a minha equipe de trabalho, que sempre estiveram ao meu lado ouvindo, incentivando e segurando as pontas nas Lojas Lymar nos momentos em que precisei me ausentar para estar realizando esse trabalho.

Não posso esquecer de meus colegas de quatro anos de caminhada, crescemos juntos, aprendemos, fizemos amizades, e acima de tudo conquistamos o que buscamos, desejo sucesso a todos e que em breve possamos nos reencontrar.

Aos professores, agradeço primeiramente pela paciência e acima de tudo pela paixão com a qual exercem a arte de ensinar, vocês são sem sombra de dúvidas a parte mais importante de cada diploma que é emitido em uma graduação. E agradeço em especial a minha orientadora, professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, que durante o curso me despertou um amor pela área de gestão de pessoas e aceitou o desafio de me orientar no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço às palavras de incentivo e paciência, pois foram fundamentais para que eu seguisse firme e não desistisse no percurso.

Muito obrigada à Universidade Federal da Fronteira Sul por me propiciar a honra de fazer parte da história do Curso de Administração, e por zelar pelo ensino público, popular e de

qualidade, comprometendo-se com a formação de cidadãos críticos.

Finalizando, agradeço a todos que de alguma forma ajudaram, contribuíram, sugeriram, criticaram, questionaram, apoiaram, desafiaram... E me acompanharam nesta realização da minha vida.

Muito Obrigada!

“Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que você tem e como você as lidera” – Steve Jobs

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta de ferramentas de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar. As competências individuais são consideradas peças-chave do sucesso empresarial, e podem ser entendidas como a mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. A gestão de competências emerge como uma metodologia contemporânea, que possibilita ganhos organizacionais e visa recompensar o esforço dos indivíduos. A metodologia utilizada para a pesquisa caracterizou-se quanto aos fins e aos meios, quanto aos fins classifica-se como: qualitativa, aplicada e descritiva. Em relação aos meios: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. No estudo de caso, identificou-se as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa. Também, mapeou-se as competências individuais existentes, a partir da elaboração da descrição de cargos, que possibilitou a conceituação e a descrição dos indicadores das competências individuais existentes nas Lojas Lymar. A partir disso, sugeriu-se ferramentas de gestão de pessoas por competências, de acordo com os processos de gestão de pessoas. Todo o rol de sugestões foi desenvolvido através das bases das competências individuais, com vistas a estimular e possibilitar que a empresa estudada adote tais ferramentas, adequados a sua realidade organizacional.

Palavras-chave: competências; mapeamento de competências; processos de gestão de pessoas; ferramentas de gestão de pessoas; lojas Lymar.

ABSTRACT

This work aims to develop a proposal of people management tools based on competencies for the company Lymar stores. The Individual competencies are considered key parts of business success, and can be understood as the mobilization and application of knowledge, skills and attitudes. The competency management emerges as a contemporary methodology, which enables organizational profits and aims to reward the effort of individuals. The methodology used for the research was made according to the ends and means, as to the ends it is classified as: qualitative, applied and descriptive. In relation to the means: bibliographic, documental, field and case study. In the case study, the people management practices currently developed in the company were identified. Also, the existing individual competencies were mapped, from the elaboration of the description of positions, which allowed the conceptualization and description of the indicators of the existing individual competencies in the Lymar Stores. From this, skills-based people management tools were suggested, according to people management processes. The entire list of suggestions was developed through the bases of individual competencies, in order to stimulate and enable the company studied to adopt such tools, appropriate to its organizational reality.

Keywords: competencies; competency mapping; people management processes; people management tools; Lymar stores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxo das atividades de gestão de pessoas propostas para as Lojas Lymar.....88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desdobramento do CHA	26
Quadro 2 - Competências do profissional	27
Quadro 3 - Exemplo de atividade “Gosto/Não Gosto/O ideal Seria”	31
Quadro 4 - Técnica utilizada de acordo com os objetivos.....	40
Quadro 5 - Cargos e sua respectiva descrição sumária.	45
Quadro 6 - Competências individuais dos colaboradores das Lojas Lymar.....	47
Quadro 7 - Indicadores do conhecimento.....	48
Quadro 8 - Indicadores da habilidade.....	50
Quadro 9 - Indicadores da atitude.....	51
Quadro 10 - Cargo e seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes	53
Quadro 11 - Proposta dos processos de agregar pessoas	59
Quadro 12 - Escala de avaliação de desempenho com foco em competências	65
Quadro 13 - Proposta dos processos de aplicar pessoas.....	66
Quadro 14 - Proposta dos processos de recompensar as pessoas	71
Quadro 15 - Exemplo da ferramenta de avaliação de desempenho.....	75
Quadro 16 - Critérios para a construção do plano de capacitação.....	76
Quadro 17 - Proposta dos processos de desenvolver pessoas	78
Quadro 18 - Proposta dos processos de manter pessoas.....	81
Quadro 19 - Insumos básicos para o banco de dados	84
Quadro 20 - Proposta dos processos de monitorar pessoas	85
Quadro 21 - Prática atual e proposta para as Lojas Lymar.....	86
Quadro 22 - Descrição do cargo de Sócio Proprietário/ Administrador.....	106
Quadro 23 - Descrição do cargo de Gerente comercial.....	107
Quadro 24 - Descrição do cargo de Auxiliar Financeiro.....	108
Quadro 25 - Descrição do cargo de Gerente de Vendas.....	109
Quadro 26 - Descrição do cargo de Caixa	110
Quadro 27 - Descrição do cargo de Social Mídia.....	111
Quadro 28 - Descrição do cargo de Visual Merchandising.....	112
Quadro 29 - Descrição do cargo de Vendedor	113
Quadro 30 - Descrição do cargo de Auxiliar de serviços gerais	114
Quadro 31 - Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências	116
Quadro 32 - Roteiro de entrevista para auxiliar administrativo	121

Quadro 33 - Roteiro de entrevista para Gerente comercial.....	122
Quadro 34 - Roteiro de entrevista para Gerente de vendas	123
Quadro 35 - Roteiro de entrevista para Caixa	124
Quadro 36 - Roteiro de entrevista para Social Mídia	125
Quadro 37 - Roteiro de entrevista para Visual Merchandising	126
Quadro 38 - Roteiro de entrevista para Vendedor	127
Quadro 39 - Roteiro de entrevista para Auxiliar de serviços gerais	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Geral.....	17
1.1.2 Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	21
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	24
2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	29
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	42
4 ESTUDO DE CASO.....	43
4.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NAS LOJAS LYMAR.....	45
4.1.1 Conhecimentos.....	47
4.1.2 Habilidades.....	49
4.1.3 Atitudes.....	51
4.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS LOJAS LYMAR.....	54
4.2.1 Processos de agregar pessoas.....	55
4.2.2 Processos de aplicar pessoas.....	60
4.2.3 Processos de recompensar as pessoas.....	66
4.2.4 Processos de desenvolver pessoas.....	71
4.2.5 Processos de manter pessoas.....	79
4.2.6 Processos de monitorar pessoas.....	82
4.3 SISTEMATIZAÇÃO DAS PROPOSTAS PARA AS LOJAS LYMAR.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS DA EMPRESA LOJAS LYMAR.....	98
APÊNDICE B – ENTREVISTA.....	103
APÊNDICE C – Descrição dos cargos.....	106
APÊNDICE D – Formulário de avaliação de desempenho.....	116
APÊNDICE E – Roteiros de entrevista.....	121
APÊNDICE F – Termo de consentimento	130

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado faz com que as empresas deem um destaque e uma atenção especial para uma gestão de pessoas mais efetiva, desenvolvendo a capacidade de responder às demandas e necessidades dos colaboradores com rapidez, com vistas a atingir os objetivos organizacionais e das pessoas.. Com a constante valorização da área de recursos humanos, o ser humano passou a ser tratado como uma fonte de vantagem competitiva, como argumenta Limongi-França (2011), sendo considerado então, o principal atuante na ação organizacional. O capital humano, segundo Chiavenato (1999), é o elemento básico do sucesso empresarial. Sendo assim, pessoas com maior conhecimento, instrução e treinamento ganham cada vez mais importância na conjuntura organizacional e o papel da administração de recursos humanos torna-se fundamental para gerir e reter essas pessoas na organização.

A necessidade da empresa se destacar competitivamente exigiu o incremento e novos métodos de produção, conseqüentemente os colaboradores passaram a ter grande importância nos mais diversos processos. Nesse contexto, Pontes (2007) aponta a remuneração dos colaboradores como uma das alavancas do crescimento e sustentação das organizações. Frente a tais apontamentos esta pesquisa visa desenvolver um plano de cargos e salários e propor ferramentas de gestão por competências para a empresa Lojas Lymar de Seara, Santa Catarina – Brasil. Em seguida, será contextualizado o tema e estabelecido os objetivos e a justificativa do trabalho.

As empresas estão deparando-se com níveis de competitividade elevados, o que lhes obriga a aprimorar suas práticas de gestão constantemente. A própria empresa passa a perceber a necessidade de estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores como forma de manter-se competitiva, na mesma linha de raciocínio as pessoas percebem que aperfeiçoar-se é essencial para sua inserção e manutenção no mercado de trabalho. Essas relações tornam-se um desafio devido a sua complexidade, e os instrumentos de gestão são formas de apoiar essa relação e garantir a interação pessoa-empresa (DUTRA, 2001; FLEURY, 2002).

Chiavenato (1999) afirma que, as empresas, além de investir diretamente nos seus produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, que é quem sabe como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Desta forma, manter os colaboradores motivados, valorizados e produtivos, além de tornar claro o que se espera deles e as metas que devem ser atingidas são questões que os gestores de empresas atuais precisam lidar. Assim, o desafio das

organizações reside em utilizar ferramentas e instrumentos de gestão que lhes proporcionem adequados níveis de competitividade tanto hoje e futuramente. Para isso, as organizações precisam profissionais altamente capacitados que saibam agir frente aos cenários de incerteza (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

E nesse cenário o estudo das competências vem ganhando notoriedade, Fleury e Fleury (2001) apontam que o tema competência tornou-se pauta das discussões acadêmicas e empresariais, porém, ele pode ser compreendido por três níveis distintos: no nível da pessoa (competência individual), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). O foco deste trabalho está centrado no nível das competências individuais

Diante do exposto, as competências individuais são consideradas peças-chave do sucesso empresarial, a competência de uma pessoa pode ser entendida como sua capacidade de entrega, ou seja, o sujeito é competente quando “[...] graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega”, o conjunto dessas complexidades de entrega, possibilita mensurar e orientar o desenvolvimento das pessoas, e auxiliá-las na construção de sua carreira (DUTRA, 2001, p. 46).

Para gerir estas pessoas se faz necessário um Gestor Estratégico de Pessoas, hoje as pessoas possuem necessidades psicossociais, essa nova função agrega uma “nova inteligência” em que o modelo mecanicista deve ser deixado de lado e o modelo humanista aplicado. O modelo humanista quando adotado pela gestão é uma forma de se aproximar da sua força de trabalho e estimulá-la a ponto de obter o que se deseja: comprometimento, produtividade e qualidade” (MARRAS, 2011, p. 248).

Cabe então ao profissional de gestão de pessoas a missão “[...] precípua de planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos, efetiva e positivamente contributivos para os resultados da organização”, desenvolvendo uma “sensibilidade cultural” para ser um “gerente de pessoas” e conseguir otimizar seus recursos e fazer com que os trabalhadores fiquem satisfeitos e mantenham-se leais à organização (MARRAS, 2011, p. 248). Visto isso, pensar a gestão de pessoas é também pensar na melhoria de resultados da empresa.

E nesse sentido Barbosa (2003) diz que a gestão de competências, emerge como uma metodologia contemporânea, que possibilita ganhos organizacionais, ao mesmo tempo, que visa recompensar o esforço dos indivíduos, neste caso, ocorre uma relação de cooperação. Na mesma linha, Brandão e Guimarães (2001) corroboram que é imprescindível que gestão de competências esteja perfeitamente sintonizada com a estratégia organizacional, para que a

organização e colaboradores possam usufruir dos benefícios advindos desta forma de gestão. Pois quando ocorre uma valorização do capital intelectual das pessoas, e as empresas estão buscando formas de “proteger, manter, adquirir e incrementar os ativos intangíveis”, os quais agregam conhecimentos para a empresa e auxiliam diretamente na concretização dos objetivos traçados (BITENCOURT, BARBOSA 2010).

Fleury e Fleury (2001), enfatizam que administrar a partir dos modelos tradicionais não é uma forma aceitável para as organizações contemporâneas e que em um futuro próximo, as organizações irão competir não apenas por vender seus produtos, mas pelas competências dos indivíduos, para que eles agreguem valor aos seus negócios, uma vez que a Competência não se limita ao acervo de conhecimentos teóricos e empíricos que a pessoa possui, mas sim na forma que ela os inter-relaciona em determinadas situações do cotidiano.

Assim, o papel do profissional de gestão de pessoas ganha um destaque especial, Marras (2011), diz que esse profissional tem a missão de planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos, efetiva e positivamente contributivos para os resultados da organização, e dessa forma conseguirá otimizar seus recursos e fazer com que os trabalhadores fiquem satisfeitos e leais à organização.

As empresas dependem cada vez mais das pessoas e de suas competências para atingir seus objetivos, assim, a empresa deve propiciar um ambiente de conhecimento e criatividade que auxilie no desenvolvimento das competências individuais, buscando a valorização do capital intelectual dos colaboradores. Assim, repensar a forma como a organização faz seus processos de gestão e adquirir novos métodos é um caminho que trás resultados positivos.

O estudo em questão trabalha com as Lojas Lymar, que em 2022 completam 30 (trinta) anos de atuação no comércio varejista de roupas, calçados e acessórios, e é uma empresa de perfil familiar, que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. Atualmente conta com 18 (dezoito) colaboradores e mais os dois sócios, porém não possui ferramentas de gestão de pessoas formalizados nem plano de cargos e salários. Atualmente conta com alguns benefícios, entretanto, há um número de rotatividade grande para o seu tamanho, somente no ano de 2021 a empresa teve nove colaboradores que pediram demissão da empresa, o que caracteriza 50% do total. Assim, o desenvolvimento deste vem a ser um passo muito importante no processo de gerir as pessoas das Lojas Lymar.

Abandonar preceitos tradicionais para aderir a novas filosofias de gestão faz com que a empresa repense toda a sua postura empresarial. A partir disso, esta pesquisa buscará responder o seguinte questionamento: Como desenvolver uma proposta de ferramentas de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar?

1.1 OBJETIVOS

Na sequência são apresentados os objetivos desta pesquisa.

1.1.1 Geral

Desenvolver uma proposta de ferramentas para os principais processos de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar.

1.1.2 Específicos

- a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa;
- b) Mapear as competências individuais existentes nas Lojas Lymar;
- c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Roesch (2012) argumenta que uma pesquisa deve agregar a interligação entre três bases: importância, oportunidade e viabilidade. A importância pode ser entendida como a relevância do tema e suas contribuições. Já a oportunidade apresenta-se como um parecer favorável para a implementação de mudanças organizacionais. Por fim, a viabilidade é o elemento que pondera se o mesmo terá possibilidade para tal investigação. Esse trabalho é considerado importante tanto para a organização como para a formação acadêmica de quem o desenvolveu.

A importância deste, se dá primeiramente na empresa que se propõem a contribuir com o desenvolvimento de seus colaboradores. Dalmau e Tosta (2009a) explicam que as organizações são compostas por pessoas e há uma „dependência mútua“ entre ambas, os colaboradores da empresa são os que propiciam o alcance dos objetivos estratégicos da organização. A administração das Lojas Lymar visualizam neste trabalho uma possibilidade de

sistematizar e clarear as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas pela empresa.

Ele também tem relevância para a comunidade acadêmica, visto que o assunto abordado é uma questão muito discutida no mundo organizacional que é a gestão de pessoas por competências em uma pequena empresa, e dessa forma pode vir a instigar pesquisadores a dar continuidade nessa linha de pesquisa.

Para a acadêmica, esta pesquisa justifica-se pela aplicabilidade da teoria na prática e pela aquisição de conhecimento sobre o tema em estudo, além de ser através deste que a Universidade Federal da Fronteira Sul lhe concederá o título de Bacharel em Administração.

A viabilidade de um projeto relaciona-se com os fatores de custos, informação, conhecimento do negócio, competência do autor, disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a respeito do assunto em estudo (ROESCH, 2012). Desta forma o estudo é considerado viável pois não requer custos financeiros para sua realização, além de ser de interesse do gestor a sua implementação. Teve-se colaboração de todos os colaboradores da empresa para obtenção de dados e das informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Roesch (2012) afirma que é extremamente importante que todos os três critérios sejam satisfeitos para que a pesquisa obtenha resultados satisfatórios, caso contrário a pesquisa poderá fracassar. Assim, pondera-se que os três critérios supracitados do autor tendem a ser devidamente respeitados, de tal forma que será possível chegar à conclusão deste trabalho, que será de extrema importância para a empresa, que ainda não possui ferramentas específicas para a gestão de pessoas. Além disso, o desenvolvimento do mesmo será importante para a formação acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta base teórica compreende os temas: Contexto histórico da gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas, gestão por competências e mapeamento de competências.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2012, p. 15), “historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”. O processo gestão de pessoas não era como nos dias de hoje, o que existia era uma área denominada Seção de Pessoal ou Departamento de Pessoal, caracterizada por pensamentos pouco estratégicos e que se limitava ao controle da vida laboral dos trabalhadores, de modo que a eficiência desta área era baseada em cuidar dos processos de admissão, pagamento de salários, demissão e as obrigações legais das empresas, onde os recursos humanos não constituíam mais do que meros custos fixos para a empresa (DALMAU; TOSTA, 2009a). Marras (2011) diz que a área de recursos humanos surgiu com a finalidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, controlando as horas trabalhadas, faltas, atrasos, pagamentos e possíveis descontos. Em tese, esse era o trabalho do Departamento de Pessoal, que em grande parte consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos (DESSLER, 2003).

Além disso, ocorreram mudanças de cunho econômico, político, tecnológico e social que, segundo Baschirotto (2009), levaram ao desenvolvimento de uma nova área de recursos humanos, essa atua de forma mais intensa, com aperfeiçoamento nos seus processos de planejamento, adaptação ao ambiente empresarial, participa do processo de definição do planejamento estratégico empresarial e contribui para converter a estratégia em ação.

O autor ainda diz que no início da década de 80, surgiu um modelo de gestão de pessoas voltado para a estratégia, exercendo maior representatividade e mais voltado para a orientação, apoio e assessoria dos gestores da área, trazendo maior atenção às suas competências, qualidade e produtividade (BASCHIROTTO, 2009).

E a partir dos anos 1990, a atuação da Administração de Recursos Humanos foi mais questionada. Diante disso Gil (2012) diz que até mesmo a terminologia foi criticada, pois se considerar que as pessoas são meros recursos, passam a ser entendidas como patrimônio da organização e precisam ser administradas, de modo a extrair delas o máximo de rendimento possível, sem preocupar-se com outros aspectos além do econômico. Para Fischer (2001, p. 19)

o termo gestão de pessoas “[...] não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH. Seu uso hoje é bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação – “gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”.

Nos últimos anos as organizações estão dando maior autonomia e responsabilidades para as pessoas focando em seu negócio: “O foco está em desenvolver competências organizacionais para desenvolver as pessoas e aumentar sua identificação com o negócio. Essas mudanças são necessárias para que a empresa sobreviva no ambiente onde está inserida” (GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 28). Para que isso aconteça, Dessler (2003) afirma que é preciso construir o comprometimento dos funcionários de modo a aliar as metas dos empregadores e dos funcionários, criando nos funcionários a vontade de fazer seu trabalho como se fossem os donos da empresa.

Além disso, hoje os colaboradores são considerados como cérebros de obra, pois são detentores de muitos conhecimentos necessários para o sucesso organizacional, pois conseguem responder proativamente em um ambiente de competitividade acirrada e de mudanças constantes. Dessa forma, um profissional competente é aquele capaz de pensar seu trabalho, criar metodologias para o seu desenvolvimento, possibilitando que o mesmo se desenvolva e desenvolva a organização a que pertence, de modo que os benefícios sejam mútuos (DALMAU; TOSTA, 2009).

Modelos de gestão ultrapassados já não podem fazer parte das organizações na atualidade, diante disso, a administração de recursos humanos tem evoluído e conquistado espaço nos últimos anos, ganhou uma nova nomenclatura na década de 1990, denominada Gestão de Pessoas, e a partir disso estudiosos e gestores têm assumido essa nova terminologia para tratar das relações entre trabalhador e empresa (BASCHIROTTO, 2009).

Nesse sentido, Dutra aponta algumas premissas da gestão de pessoas por parte das organizações:

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas;

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a compõem deve atender aos interesses e expectativas da organização e dos colaboradores, de modo a sustentar uma relação produtiva entre ambas;

A gestão de pessoas deve oferecer à organização visão clara sobre o nível de contribuição de cada colaborador e a cada colaborador uma visão clara do que a organização pode oferecer como troca (DUTRA, 2012).

O autor ainda destaca que, diante dessas premissas, pode-se definir a gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2012, p. 17). Dessler (2003, p. 15-16), define a Administração Estratégica de Gestão de Pessoas como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade”.

Segundo Dutra et al (2001), o modelo de gestão de pessoas passa a ser compreendido como o “[...] conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”, mesclando as práticas dos empregados às estratégias organizacionais. Entretanto, é fundamental reconhecer: a) a organização poderá propor um modelo de comportamento humano no local de trabalho, a partir de políticas, princípios, processos e procedimento, com vistas a nortear as pessoas; b) partindo do pressuposto que os comportamentos podem ser estimulados e não gerados, a empresa deverá gerir as pessoas pelos resultados previsíveis e controláveis; e c) entender as pessoas a partir de sua subjetividade (atitudes/comportamento), e não como recursos (FISCHER, 2001, p. 21).

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas no entendimento de Chiavenato (2010, p. 77) é o processo “[...] como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”. É função dos profissionais de Administração implantar ações estratégicas que venham ao encontro dessas mudanças a fim de promover adaptações organizacionais dos seus atuais membros e dos novos colaboradores que são selecionados no processo de recrutamento, promovendo a integração dos mesmos. Neste aspecto a entrada de novos funcionários pode favorecer mudanças no ambiente organizacional da empresa, porque com os novos integrantes há agregação de novas visões acerca do mercado e da realidade organizacional, proporcionando integração com o ambiente externo e levando a empresa a rever suas práticas (ROSSETTO, ROSSETTO, 2005).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é a mais afetada pelas mudanças ocorridas no cenário

competitivo moderno, nesta nova era pessoas competentes fazem toda a diferença para os negócios, porque elas agregam valor tanto para os processos como aos resultados obtidos, por isso gerir/liderar os novos talentos é uma tarefa desafiadora que requer dedicação (CHIAVENATO, 2010; GRAMIGNA, 2007).

Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 25) afirmam que “As pessoas são a razão da existência de qualquer organização”. Logo, a organização trabalha para elas, por elas e por meio delas. E para que a organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da gestão de pessoas”. No entanto, cabe à empresa “o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes” (CUGNIER; SOUZA, 2009, p. 174).

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, que estão relacionados entre si, de modo a se interpenetrarem e se influenciarem reciprocamente. Segundo esse mesmo autor, existem seis processos de gestão de pessoas, sendo eles um conjunto sistêmico e interativo como descrito a seguir:

- A. Processos de agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- B. Processos de aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- C. processos de recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- D. Processos de desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- E. Processos de manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- F. Processos de monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Atualmente é de suma importância que a contratação de pessoas certas, além de treiná-las e motivá-las efetivamente, a fim de que sejam fonte de vantagem competitiva para a empresa, o que demanda um sistema de recursos humanos mais efetivo. É preciso construir o comprometimento dos funcionários de modo a aliar as metas dos empregadores e dos

funcionários, criando nos funcionários a vontade de fazer seu trabalho como se fossem os donos da empresa (DESSLER, 2003).

Diante do exposto, os profissionais de gestão de pessoas são responsáveis por auxiliar e garantir que este processo de integração ocorra de forma efetiva, em que a pessoa desenvolva-se e atinge seus objetivos, bem como a organização. Para Dutra (2011, p. 87) a integração é a internalização das pessoas na organização. Esse processo é iniciado pela imagem da empresa no mercado de trabalho ou pelo primeiro contato com a pessoa”. É nesta etapa que as pessoas e a organização geram suas expectativas, ou seja, um contrato psicológico que ocorre durante sua socialização dentro da empresa onde os relacionamentos são gerados.

Essa importância dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais levou à criação da Administração Estratégica de Gestão de Pessoas, ou como é originalmente chamada, Administração Estratégica de Recursos Humanos, com o objetivo de que a alta administração e a gestão de pessoas trabalhem juntas para formular as estratégias de negócios da empresa. A ideia central é a de que o RH deve participar da estratégia da organização, desde sua formulação à implementação (DALMAU; TOSTA, 2009a).

Dessler (2003, p. 15-16), define a Administração Estratégica de Gestão de Pessoas como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação”. De modo que, se “essa integração for implementada com sucesso, ela deve produzir as competências e os comportamentos necessários nos funcionários, que por sua vez devem contribuir para a empresa implementar suas estratégias e alcançar suas metas de maneira eficiente”.

No entendimento de Chiavenato (2010, p. 77), o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o processo de “[...] contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários”. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”.

A administração estratégica de gestão de pessoas deve orientar os empregados para concretizar a visão de futuro da empresa, respeitando-se a missão, os princípios e valores organizacionais. Em termos de definição, Carvalho et al (2011) define que a Missão é a razão de existir da empresa, refletindo o papel da empresa perante os seus empregados, os acionistas e a sociedade. A visão constitui o futuro a ser realizado pela organização, enquanto a missão comunica a sua identidade. A visão comunica para onde a organização vai. A missão comunica o que ela é” (CARVALHO et al., 2011, p. 70). Princípios e valores são o conjunto de posturas inegociáveis que norteiam os comportamentos e as relações no ambiente de trabalho. São

elementos que posicionam as pessoas entre o “certo” e o “errado” dentro da cultura organizacional” (CARVALHO et al., 2011).

Assim, Dalmau e Tosta (2009) apontam que as organizações que desejam sucesso devem focar em uma gestão eficiente e eficaz. E que a efetividade da gestão está relacionada ao modelo de gestão adotado e na forma como são conduzidos os processos, considerando o modelo adotado. A respeito da gestão de pessoas é preciso manter na organização as pessoas que fazem a diferença, e para isso preciso criar na organização um ambiente propício para que isso aconteça, de modo a colocar as pessoas certas, no lugar certo e no momento certo.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Sigollo (2002), o caminho da gestão por competências foi aberto em 1998, com o início do desenvolvimento de um novo plano de cargos e salários, pois todos os processos de recursos humanos dependem das informações contidas no cargo”. Esse autor aponta que, essa prática é capaz de estimular os empregados a desenvolver suas competências para obter melhor desempenho e, por consequência, maximizar os resultados da empresa e atender os objetivos de seu planejamento estratégico.

Le Boterf (2003 apud BITENCOURT; BARBOSA; 2010, p. 178) observa que:

A noção de competência, que se desenvolveu em um contexto de alto desemprego e de busca crescente de competitividade nos anos 1980, refere-se à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e recursos presentes no meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentários, etc.).

No entendimento de Sigollo a gestão por competência (2002, p. 302) “integra em um único sistema dinâmico os principais processos de RH: captação e retenção de talentos, remuneração e avaliação, gestão de desempenho e educação e desenvolvimento”.

Nessa mesma linha, Picarelli (2002, p. 218), aponta que a gestão por competências “é uma forma avançada de administrar pessoas, pois [...] preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização”.

Zarifian (2008, p. 68, grifo do autor) desenvolve uma proposta de definição de competência “A competência é “o tomar a iniciativa” e “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Neste sentido, o Assumir

remete que a competência deve ser assumida pelos indivíduos no âmbito do trabalho e responsabilizar-se pela tarefa, neste caso ocorre a automobilização, uma vez que ninguém pode decidir no lugar da pessoa, neste caso o envolvimento da pessoa com o trabalho é elevado a outro patamar.

Carbone et al. (2009, p. 43) colaboram com a afirmativa ao argumentar que as competências humanas são o “[...] desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”, esta sinergia garante que a pessoa desenvolva-se e agregue valor para a organização, e este desempenho pode ser definido como uma manifestação da competência.

Zarifian (2008, p. 66) cita a definição de competência empregada pelo Movimento de Empresas da França (Medef), desenvolvido na jornadas de *Deauville*, em outubro de 1998, “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação [...]”, assim a organização é responsável por identificar, avaliar, validar e fazer evoluir as competências das pessoas que nela trabalham.

Fleury (2002, p. 55, grifo do autor) expõe um conceito de competência que aproxima-se das concepções atuais de sustentabilidade: “*um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”.

De acordo com Picarelli (2002, p. 218), a gestão por competências “é uma forma avançada de administrar pessoas, pois [...] preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização”.

A gestão por competências permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos (DUTRA, 2001). Ainda nesse sentido Gil (2010) diz que a gestão de pessoas por competências surge como uma proposta de parceria entre organizações e colaboradores, porque eles fornecem conhecimentos, habilidades, inteligência e capacidades às empresas e, conseqüentemente, passam a ser mais valorizadas.

A partir disso, o modelo de gestão por competências pode ser entendido como: uma visão holística dos negócios e do mercado, o autodesenvolvimento e qualificação dos empregados (aliando a isso critérios mais justos de remuneração), capacitação e o desempenho

gerencial, apoio às decisões estratégicas, interligando a missão, visão e valores da empresa às necessidades da comunidade local. Desta maneira, há uma constante busca de ambas as partes, as empresas visam pessoas com o perfil ideal para o preenchimento dos cargos, que executem as atividades de forma efetiva; já as pessoas buscam atingir a realização profissional em uma organização que atenda suas expectativas e necessidades (GIRARDI, TOSTA, PACHECO, 2009).

Cruz, Sarsur e Amorim (2012) dizem que é fundamental que as organizações implantem a metodologia de gestão de pessoas por competências de acordo com a sua realidade organizacional e fomentem o desenvolvimento real dos indivíduos. Assim, esse é um modelo que tem como ponto forte ser personalizado, pois as organizações apresentam competências que diferem umas das outras. Uma das estratégias de gestão das pessoas nesse contexto é visar justamente valorizar as competências que as pessoas já possuem e desenvolver aquelas que são necessárias. Competência pode ser entendida como a capacidade de mobilizar saberes que foram desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral, para agir em situações concretas de trabalho (GIRARDI, TOSTA, PACHECO, 2009). Dalmau e Tosta (2009a) ainda complementam que é importante identificar as competências essenciais atuais e aquelas que precisam ser desenvolvidas de modo a criar novas oportunidades de negócio para a organização

Frente a isso, o desafio da gestão de pessoas é identificar e mensurar comportamentos das pessoas, uma vez que as capacidades técnicas são facilmente identificadas e as comportamentais podem ser extraídas a partir de técnicas especiais. Os “Pilares das competências” é composto por: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), como é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 18).

O conhecimento é o saber aprendido na educação nas escolas/universidades, livros, livros, ou seja, no decorrer da vida. A habilidade é o saber fazer, é a utilização do conhecimento em nosso cotidiano. Por fim, a atitude é o querer fazer, sendo o exercício de nossas habilidades a partir de determinado conhecimento (LEME, 2005). Essas competências podem ser observadas nos indivíduos através de seus conhecimentos, capacidade intelectual, emocional e

física, das habilidades que ele possui e das tarefas que é capaz de desempenhar, dos resultados que se espera dele e que levam a um desempenho superior (PICARELLI, 2002). Competências individuais, então, podem ser compreendidas como a capacidade de a pessoa agregar valor à organização, contribuindo efetivamente para que a organização mantenha suas vantagens competitivas (DUTRA, 2012). “Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive” (DUTRA, 2001, p. 46).

Na perspectiva de Leme (2005) as competências podem ser divididas em dois grupos: as competências técnicas e as competências comportamentais. As competências técnicas abrangem tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, sendo um especialista tecnicamente (idiomas, ferramentas, sistemas, etc.). Na linha das competências comportamentais é o diferencial competitivo apresentado por uma pessoa, em termos de comportamentos (flexibilidade, liderança, organização, planejamento, etc.).

Fleury e Fleury (2011), apresentam competências que são fonte de valor para o indivíduo e para a organização, sendo elas: saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. O desdobramento dessas definições são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 2 - Competências do profissional

Saber agir	Saber o que faz e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.
-----------------------	--

Fonte: FLEURY; FLEURY (2011, p. 31).

Fischer (2001) argumenta que as empresas nunca precisaram tanto daquilo que existe de mais humano no indivíduo, os conhecidos fatores intangíveis, a saber: conhecimento, criatividade, emoção e sensibilidade, por isso a organização é responsável por criar um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

A gestão por competências está sendo aplicada em empresas de todos os portes e atividades, demonstrando sua flexibilidade e adaptabilidade. Nas pequenas empresas, ela traria “estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, além de busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração” (RESENDE 2003 apud GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 41).

A gestão de pessoas pode ser organizada através da gestão de competências, pois seu conjunto de subsistemas é capaz de fornecer as ferramentas necessárias para essa organização. Rabaglio (2008, p. 4 e 5):

Essas ferramentas identificam com clareza o perfil de competências de cada cargo e as ferramentas para identificar a compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos com a finalidade de proceder à escolha do talento específico para as atribuições dos cargos ou funções específicas. Esse conjunto de ferramentas entrega ao Gestor de RH todas as informações necessárias para atrair o perfil certo para cada cargo e desenvolver talentos humanos com foco, clareza e objetividade, investindo especificamente no desenvolvimento das competências que geram eficácia em resultados.

Segundo Dutra (2001, p. 30), é necessário estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração, pois “se a pessoa em questão se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se, ao fazê-lo, agrega mais valor à empresa ou negócio, nada mais justo que seja remunerada de maneira adequada”.

E dessa forma Leme (2005) explica que gestão por competências possui um rol de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas, por isso, é fundamental conhecer os processos de gestão de pessoas, e a realidade da empresa, para então aderir a esta filosofia, e adaptá-la a necessidade da empresa. Além disso, o gestor de pessoas deve participar ativamente dos processos e da gestão, a fim de planejar e implementar, as políticas definidas para a organização, atendendo as necessidades das

competências individuais e empresariais.

2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Dalmau e Tosta (2009a) explicam que a fase que exige maior dedicação na gestão por competência é o mapeamento de competências, uma vez que o seu resultado irá fundamentar todos os demais processos. Rabaglio (2008, p. 9), o mapeamento de competências “é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos”.

Carbone et al. (2009) explicam que após a finalização do mapeamento, a empresa passa a ter informações para selecionar pessoas com mais facilidade, pois passa a conhecer as competências que às atraem, identifica as competências que deve desenvolver e fornece subsídio para uma remuneração mais justa para quem se orientam com base nos objetivos e metas organizacionais.

Para mapear as competências é necessário, segundo Dalmau e Tosta (2009 a), buscar indicadores de competências, que podem ser extraídos da missão, visão e valores da empresa, da descrição do cargo, dos requisitos técnicos e culturais para o cargo ou ainda, por erros frequentes cometidos no cargo. Todo indicador poderá indicar competências técnicas e comportamentais, as quais serão definidas e detalhadas, uma a uma. Essa definição é importante para que seja elaborado um conceito em que todos tenham a mesma interpretação da competência e sejam evitadas ambiguidades e mal-entendidos.

Carbone et al. (2009) explicam que, para identificar-se um comportamento competente pode-se utilizar várias estratégias, dentre elas: Análise Documental, Observação, Questionário, Entrevista e Focus Group. Além disso, existem várias metodologias como: O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências proposto por Leme; o Mapeamento e Mensuração de Perfil de Competências de Cargos ou Funções proposto por Rabaglio, outro é o “Programa de Gestão por Competências” proposto por Gramigna e o Mapeamento das Competências Individuais e da Competências Organizacionais proposto por Dalmau e Tosta

Na pesquisa documental, deve ser analisada a missão, visão, valores, estratégias, metas e objetivos da organização, dispostos em regimentos, estatutos, atas, relatórios de gestão e pareceres técnicos, a fim de que se estabeleçam as competências relevantes ao alcance dos objetivos organizacionais. As competências devem ser descritas de modo que todos entendam o comportamento desejado e esperado no ambiente de trabalho (CARBONE et al., 2009).

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma metodologia desenvolvida por Rogério Leme, que visa através de uma forma matemática, identificar, mapear e mensurar as competências das pessoas que atuam na organização, neste sentido a metodologia pode ser empregada por pequenas e grandes empresas, com dispêndio minimizado de recursos. “O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma **Lista de Indicadores de Competências** que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada ao **MVVE**”, este último é compreendido como a Missão, Visão, Valores e Estratégias que norteiam a organização (LEME, 2005, p. 39, grifo do autor).

Tangente a isso, o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências possui como objetivo principal compor uma listagem de indicadores, que sejam compreendidos pelos colaboradores, que auxiliará na compreensão do comportamento esperado de cada indivíduo. Leme (2005) argumenta que essa metodologia possui como características: aplicação em qualquer empresa; aplicável em todos os níveis da empresa; engloba a realidade da empresa; construtivo e participativo; baixo investimento; simplicidade e rapidez na implantação; e comprovado matematicamente.

A aplicação do inventário comportamental segue os seguintes passos: a) identificar as competências organizacionais; identificar as competências de cada função; identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com ênfase em competências; e auxiliar na criação das perguntas para aplicar a seleção por competências através da entrevista comportamental. O resultado advindo dos indicadores poderá contribuir na construção de perguntas aplicáveis da entrevista comportamental, no método de seleção por competências. Para a construção do Inventário Comportamental é necessário desenvolver suas etapas, a saber: Parte I – identificar as competências organizacionais; e Parte II – identificar as competências de cada função (LEME, 2005), na sequência serão apresentadas cada uma delas detalhadamente.

Parte I – Identificando as Competências Comportamentais: nesta fase ponderasse os indicadores de competências da organização, a fase de construção deste inventário é composta por cinco situações descritas abaixo:

1. Eleger amostras da rede de relacionamento: neste ponto a estratégia adotada pelo inventário comportamental é identificar os indicadores de competências da empresa, com a ajuda dos colaboradores, por isso é fundamental elencar os membros da empresa que compõem este processo, estes indivíduos contribuirão com sua própria visão, elencando o que consideram ideal para a empresa. Se a organização possuir menos de vinte colaboradores é indicado que todos participem, porém não é regra. Caso a empresa seja de grande porte é indicado extrair

uma amostra representativa de todos os níveis empresariais, para abarcar as mais diversas funções.

2. Coleta dos indicadores: a partir da seleção dos colaboradores que participarão do processo é necessário extrair dos mesmos os indicadores de competências. Para que este processo seja efetivo, deve-se aplicar uma atividade chamada de “Gosto/Não Gosto/O ideal Seria”, a partir destas respostas obtêm-se os indicadores. Inicialmente os colaboradores são agrupados em uma turma e sensibilizados sobre a importância de tal atividade, neste caso pode-se utilizar a explicação de um exemplo prático, que auxilia no esclarecimento de dúvidas, posteriormente, entregasse a folha resposta e os colaboradores respondem individualmente as questões solicitadas, abaixo consta o Quadro 3 que exemplifica essa atividade:

Quadro 3 - Exemplo de atividade “Gosto/Não Gosto/O ideal Seria”

Gosto	Não Gosto	O ideal Seria
-------	-----------	---------------

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 46).

Leme (2005) elucidada que as seguintes questões devem ser consideradas no momento da explicação: conscientizar as pessoas que vão responder; não há limites de comportamentos a serem registrados; uma única lista para cada respondente; não identificar quem está respondendo e de quem é o comportamento; não é necessário escrever novamente um comportamento caso já esteja relacionado; a reflexão deve ser feita sobre todas as pessoas com as quais o colaborador se relaciona; usar frases curtas e esclarecedoras; considerar a Missão, Visão, Valores e Estratégias, erros e acertos; explicar que as sentenças devem ser em tópicos, para evitar o uso de vírgulas e “E”; padrões de relacionamento, ou seja, comportamentos que se repetem não devem ser registrados; e filtrar os indicadores que não são do âmbito das competências.

Esta atividade objetiva fazer com que as pessoas pensem com quais colaboradores ocorre seu relacionamento dentro da empresa, e a partir disso deverão descrever na folha resposta o comportamento do indivíduo que estiver refletindo, de acordo com a ordem das colunas, assim, consegue-se observar os indicadores de competências necessários para a empresa, quanto mais indicadores coletados melhor.

3. Consolidação dos indicadores: esta é a etapa mais trabalhosa, por consumir a maior parte do tempo. Agora com os papéis em mãos, é necessário seguir uma metodologia de escrita para padronizar as sentenças, a saber: no infinitivo; de forma afirmativa; no sentido ideal para

a organização; eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido; e separar as frases quando estiverem mais indicadores na mesma ideia.

4. Associação das competências aos indicadores: com a listagem de indicadores parte-se para a tarefa de associar cada indicador a uma competência. Leme (2005) expõe algumas competências para nortear o processo: autoconfiança, comportamento ético, comunicação, cooperação, criatividade, empreendedorismo, foco em resultados, humildade, iniciativa, liderança, motivação, organização, planejamento, saber ouvir, dentre outras.

Essa etapa pode gerar algumas dúvidas, para auxiliar na resolução do problema se pode fazer alguns questionamentos, como: quantos indicadores e competências devem ser identificados? Tenho um indicador que serve para duas competências. A qual delas devo associá-lo? Sentia a falta de uma competência que não foi apresentada na lista? Das competências apresentadas, existe duplicidade. Sentia a necessidade de unir algumas competências? Como agir se a empresa já possuir as competências organizacionais mapeadas ou definidas pela matriz? Finalizando esta etapa, encontramos o rol de competências e seus respectivos indicadores, de forma natural sem a imposição de fatores, para auxiliar nesta configuração o autor supracitado sugere a utilização de planilhas eletrônicas.

5. Validação: esta etapa visa validar as informações até aqui sistematizadas, em conjunto com a gestão da empresa e/ou o comitê elencado para a implantação do projeto. Por isso, é necessário retomar a Missão, Visão, Valores e Estratégias e a relação dos indicadores, para avaliar se todos os itens foram contemplados, se necessário acrescentar pontos esquecidos, para então finalmente contemplar as competências organizacionais.

Parte II – Identificar as Competências de Cada Função: identificadas as competências organizacionais e seus indicadores, passa-se para a tarefa de identificar quais e quanto dessas competências são fundamentais/necessárias para cada função. Para identificar quais competências são requeridas para o cargo é preciso que o superior de cada função receba uma listagem que contenha a relação de todos os indicadores apurados. A chamada planilha de mapeamento das competências pode ser dividida em quatro intensidades: muito forte; forte; normal; e não se aplica, sendo que o gestor estabelecerá seu grau de importância (LEME, 2005).

Com as planilhas de mapeamento das competências preenchidas, inicia o processo de determinação matemática do nível de competência de cada função, geralmente sua escala é composta por valores de 0 a 5, por isso afirmou-se que 100% de uma determinada competência equivale a o nível 5 da escala. Para encontrar o peso do indicador, divide-se o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência (LEME, 2005). Este procedimento deve ser empregado em função por função e para cada uma das competências em análise, porém os

itens marcados com normal ou não se aplica devem ser desconsiderados. Essa etapa comprova matematicamente a quantidade necessária de cada competência, e pode ser utilizada para gerar gráficos que auxiliam nas análises e tomadas de decisão (LEME, 2005).

Outra metodologia utilizada é a proposta por Rabaglio (2008), que é definida como Mapeamento e Mensuração de Perfil de Competências de Cargos ou Funções, essa deve seguir cinco passos, a saber:

1. Encontrar os Indicadores de Competências do Cargo: através da descrição de cargos ou funções, em suas atribuições ou atividades. A autora coloca que todas as frases que tenham um verbo de ação são indicadores de competências.
2. Extrair as Competências Técnicas e Comportamentais dos Indicadores de Competências do Cargo: deve-se analisar cada indicador, de modo a identificar quais são competências técnicas (conhecimento e habilidades) e quais são competências comportamentais (atitudes).
3. Esse é dividido em três etapas:
 - Relacionar as Competências Técnicas: são pré-requisitos para o cargo.
 - Organizar as Competências Comportamentais em Grupos de Competências Similares: no sentido de que nenhum comportamento se manifesta sozinho.
 - Nomear os Grupos de Competências Similares: um cargo pode ter até cinco grupos de competências similares.
4. Justificar a Necessidade de Cada Grupo de Competências Similares para o Cargo;
5. Mensuração das Competências: também se baseia na descrição de cargos – indicadores de competências.

Outra forma é o “Programa de Gestão por Competências” proposta por Gramigna (2007), segundo esse autor, para a implantação desse modelo é necessário que a organização parta de algumas premissas básicas, sendo elas:

- 1) Conscientizar-se que cada empreendimento carece de pessoas com perfis particulares;
- 2) Acreditar que cada posto de trabalho apresenta características específicas, e deve ser ocupado por um profissional com um perfil de competências adequado;
- 3) Reconhecer que os gestores responsáveis pelas oportunidades de trabalho, permitam a aquisição de novas competências, bem como o desenvolvimento das já existentes; e
- 4) Perceber que sempre existirá a necessidade de desenvolver novas competências, o que funciona hoje poderá estar obsoleto amanhã e necessitar de aprimoramentos.

A base desse modelo de competências parte da definição do negócio, este é entendido como o espaço que a empresa ocupará no mercado, bem como quais as necessidades deverá

atender. Já a missão institucional define a razão da existência da organização. A visão de futuro expressa como a empresa quer ser visualizada futuramente, por fim, os valores são princípios que orientam a atuação e os comportamentos no ambiente de trabalho (GRAMIGNA, 2007).

E para que esse programa venha a ser instalado deve ser feito por cinco blocos de intervenção, um consecutivo ao outro ou simultaneamente por passos. Os blocos são: Sensibilização, Definição de perfis, Avaliação de potencial e formação de blocos de talentos, Capacitação e Gestão do desempenho (GRAMIGNA, 2007). Suas especificidades não serão tratadas pois esse modelo não será levado em consideração para o desenvolvimento deste trabalho.

Dalmau e Tosta (2009b) apresentam a proposta de Mapeamento das Competências Individuais, para tanto, é necessário que se construa o cargo que o indivíduo ocupará na organização. Para descreverem-se as tarefas de um cargo, pode-se utilizar: entrevistas, observação, questionário, análise documental/bibliográfica e a Internet, por intermédio da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), disponível na página do Ministério do Trabalho e Emprego.

Dalmau e Tosta (2009b) afirmam que é preciso, primeiramente, desenhar o cargo, considerando a natureza das atividades, suas exigências e complexidade, como demonstra os pontos a seguir:

- Título: todo cargo deve possuir um título que possa identificá-lo;
- Sumário: representa uma descrição simples da essência do cargo, possibilitando a quem acessa essas informações um conhecimento preliminar do que o ocupante deste cargo desenvolverá no cotidiano da empresa;
- Atividades desenvolvidas: aqui descreve-se tudo o que deverá ser feito pelo ocupante do cargo, com as ações descritas no verbo no infinitivo, tornando a ação atemporal, ou seja, a qualquer momento poderá ser feita, não havendo limites para o número de atividades desenvolvidas;
- Características do cargo: descrever quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) necessários para ocupar o cargo;
- Supervisão dada e supervisão recebida: é importante montar um organograma para a pessoa que irá ocupar o cargo compreenda a quem ela terá que se ou a quem ela terá de controlar;
- Ferramentas e equipamentos necessários: descrever quais equipamentos o cargo exige, além de apontar a necessidade do uso de equipamentos de proteção individual (EPI);

- Condições ambientais de trabalho: descreve as condições ambientais do cargo, procurando-se criar um ambiente o mais adequado possível, em termos de luminosidade, possíveis ruídos, temperatura...
- Outras informações pertinentes: Este espaço é destinado para apresentar outras informações que possam ser importantes para que o colaborador saiba o que fazer.

Vale destacar que segundo Dalmau e Tosta (2009b, p. 122) “[...] para cada cargo específico há um conjunto próprio de Competências. Sem dúvida alguma as Competências podem pertencer simultaneamente a mais de um cargo, mas é o conjunto das diferentes Competências que define o perfil ideal do ocupante daquele cargo”. Por isso os autores propõem uma metodologia de cunho participativo, em que é necessário trabalhar-se coletivamente para se construir uma descrição realmente condizente com a realidade organizacional. Assim, a ação de desenhar os cargos possui um caráter extremamente estratégico, pois o cargo configura-se como o elemento central da gestão de pessoas, porque ele é o elemento integrador com os demais subsistemas (DALMAU; TOSTA, 2008).

Dalmau e Tosta (2008), ainda apontam que no momento de desenvolver-se um processo de recrutamento e seleção é necessário conhecer: o cargo, as características dos profissionais, as atividades que serão desempenhadas, assim elas estão descritas e sistematizadas na descrição do cargo, contribuindo assim, para a contratação de um profissional que atende os requisitos. Também, para desenvolver-se um treinamento é apropriado utilizar a descrição do cargo, porque a base do treinamento é a subtração das características pessoais pelas características exigidas pelo cargo, tal raciocínio aplica-se também, para a avaliação de desempenho, bem como, para um plano de cargos e salários.

Dessa forma, as organizações devem estar preparadas para cruzar as competências dos ocupantes de cargos com as exigida por cada função da empresa, pois:

[...] Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado: a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo); pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo); a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer). A Avaliação de Desempenho por Competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado (BENETTI et al., 2007, p. 185).

Diante disso, percebe-se que existem diversas metodologias para o mapeamento de competências, cada uma com suas particularidades, que podem vir a ser utilizadas pelas

empresas de forma unitária ou combinadas, no entanto, o que realmente importa é mapear e conhecer as competências, unindo as competências individuais e organizacionais, propiciando um espaço de aprendizagem, de modo que a organização e os colaboradores compartilhem os benefícios advindos deste modelo de gestão.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi fundamental o emprego de procedimentos metodológicos sistemáticos, tanto para a descrição e explicação do estudo, bem como para o alcance dos resultados desejados e garantir a validade dos mesmos, na sequência consta a caracterização da pesquisa, coleta e análise dos dados, e por fim as limitações da pesquisa

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2013), diz que uma pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, descritiva e aplicada. Em relação aos meios: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso

Qualitativa, uma vez que a abordagem visou à percepção da realidade, caracterizando-se como um modelo de compreensão detalhada dos fenômenos estudados, os dados coletados são oriundos do fenômeno observado, em que o pesquisador interpreta, investiga e sistematiza o conhecimento do caso analisado para entender seu contexto e sua dinâmica (CRESWELL, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2011). Nas palavras de Roesch (2012, p. 154): “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”, que é o caso dessa pesquisa em questão que pretende analisar de forma aprofundada à gestão de pessoas na das Lojas Lymar, sobre as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa, bem como, as competências individuais de seus colaboradores, e assim, propôs ferramentas de gestão de pessoas baseado nas competências para a empresa.

As Lojas Lymar são do ramo varejista de calçados e confecções e já atuam a 30 (trinta) anos no mercado, atualmente conta com duas lojas que estão localizadas na cidade de Seara-SC.

Dessa forma essa é uma pesquisa descritiva e aplicada. Descritiva pois de acordo com Vergara (2013, p. 42) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, pois será feito um diagnóstico da realidade organizacional com a análise dos cargos existentes. Esta pesquisa descreve a realidade organizacional da Lojas Lymar, em especial a área de gestão de pessoas.

E aplicada, pois segundo Vergara (2013), a pesquisa aplicada é fundamentalmente

motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, ou seja, possui finalidade prática. Dessa forma o presente estudo de caso trata de propor um método com processos sistematizados baseado em competências para a gestão de pessoas da empresa, com o intuito de solucionar o problema de inexistência de processos para a contratação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma é classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Bibliográfica, no sentido de vir a ser desenvolvida uma investigação em livros, artigos, web sites, e monografias, analisando-se tais materiais de acordo com suas contribuições teóricas, permitindo conhecer e interpretar o que já se estudou de determinado assunto (ROESCH, 2012). Diante do exposto, configurar-se-á como uma pesquisa documental por recorrer a fontes de dados sem tratamentos analíticos, disponibilizadas pela organização, ou outros materiais publicados que servem de base para este futuro estudo (FLICK, 2009).

A pesquisa enquadrar-se-á como de campo, em função de objetivar a investigação de informações e/ou conhecimentos quanto a um problema, caracterizando-se, como uma investigação empírica, realizada no local do fenômeno a ser estudado, neste caso as Lojas Lymar (VERGARA, 2009; LAKATOS; MARCONI, 2011).

É ainda um Estudo de caso, que de acordo com Gil (2010, p. 57-58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Roesch (2012) aponta que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento. Ele ainda diz que por ater-se a um fato em particular, analisando-o sob a perspectiva de sua organização, estrutura e características, sustenta que o estudo de caso é um método de pesquisa que permite ao pesquisador conhecer as várias variáveis de um fenômeno, de forma aprofundada a fim de relacionar seus processos na perspectiva de vários ângulos (ROESCH, 2012). Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso por apresentar uma análise da empresa Lojas Lymar.

A seguir será apresentado a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os sujeitos da pesquisa foram as colaboradoras e os gestores da empresa. Para a coleta de dados primários, realizou-se contato via grupos de whatsapp, uma vez que a acadêmica que

realiza o trabalho também é colaboradora e tem acesso aos mesmos, com o intuito de enviar o link para a obtenção de respostas dos questionários que serviram de base para descrever os cargos existentes na empresa. O questionário é um instrumento de coleta de dados ideal para obtenção de dados de determinado grupo social ou situação, estes buscam determinar as características de tal grupo/situação com variáveis predeterminadas. A partir das respostas do questionário, seleciona-se o que é importante considerar no estudo, para então refletir-se criticamente sobre o fenômeno estudado (VERGARA, 2009).

O questionário utilizado foi baseado em Pontes (2007) e é composto por trinta perguntas, sendo que destas, quinze são abertas e quinze são fechadas. Os questionários foram enviados por whatsapp aos colaboradores e, depois de respondidos, enviados para análise pelo ambiente virtual. Em caso de dúvida, os colaboradores foram orientados para esclarecê-las por meio telefônico com os responsáveis pelo questionário. O questionário aplicado encontra-se em anexo no final deste trabalho (APÊNDICE A).

O questionário foi aplicado no dia 20 de maio de 2022, este foi enviado a todas as colaboradoras da organização, assim, estas foram orientadas sobre o objetivo da pesquisa, a forma de responder o instrumento, e a importância de responder detalhadamente o mesmo. Os respondentes tiveram o prazo de uma semana para devolver o questionário respondido (27 de maio). Na sequência, com a descrição dos cargos, no dia 07 de junho validou-se a descrição de cargos com os gestores da empresa.

Logo na sequência realizou-se a aplicação de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada aos dois gestores da empresa, para conhecer as peculiaridades da mesma e seus processos de gestão de pessoas. A entrevista semiestruturada é um instrumento de investigação verbal, através do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. A entrevista individual permite ao entrevistador a obtenção de informações além das verbais, como gestos, tom de voz e demais sinais faciais, desta forma, a entrevista permite mudanças na estrutura dos questionamentos e se necessário acréscimos ou eliminação de conteúdos já respondidos (ROESCH, 2012; VERGARA, 2009). ui

A entrevista semiestruturada possuía 50 questões, que estavam estruturadas em três blocos, o primeiro tratava da contextualização da empresa; o segundo abordava os processos de gestão de pessoas utilizados pelas Lojas Lymar; por fim, o terceiro bloco contemplava questões gerais sobre a percepção da gestão da empresa em relação ao mercado. A entrevista semiestruturada foi aplicada no dia 07 de junho de 2022, e teve duração aproximada de 2 horas. Por conseguinte, desenvolveu-se sua transcrição na íntegra.

A participação da empresa foi consensual, para tanto utilizou-se um termo de

consentimento livre e esclarecido (que encontra-se nos apêndices deste trabalho), com vistas a garantir os princípios éticos aplicados à pesquisa.

Com a entrevista foi possível conhecer de forma mais profunda as práticas de gestão de pessoas e a estrutura de como isso é aplicado na empresa Lojas Lymar. Isso permitiu a pesquisadora ter uma visão sistêmica da mesma, compreendendo como são os subsistemas que compõe a organização interação entre si, e como as competências individuais manifestam-se no cotidiano da empresa (VERGARA, 2009; MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2011).

A análise dos dados seguiu os seguintes passos: descrever e preparar os dados para a análise, a partir da transcrição da entrevista; mensurar a relação entre as variáveis, a partir do confronto entre teoria e dados dos processos de gestão de pessoas; e descrever o mapeamento das competências da empresa. A partir disso, desenvolveu-se a proposta das ferramentas de gestão por competências. Para esclarecer a utilização das técnicas, de acordo com os objetivos da pesquisa, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4 - Técnica utilizada de acordo com os objetivos

Objetivo	Técnica utilizada
Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa	Entrevista semiestruturada
Mapear as competências individuais existentes nas Lojas Lymar;	Questionário
Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências	Análise qualitativa de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para atender o objetivo (a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa empregou-se a entrevista semiestruturada, a fim de descrever como a empresa desenvolvia tais atividades.

Frente ao objetivo (b) Mapear as competências individuais existentes nas Lojas Lymar, empregou-se um questionário, a fim de identificar e conceituar as competências individuais atualmente presentes na empresa.

Por fim, o objetivo (c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências, a partir da descrição da entrevista em contraponto com a teoria desenvolveu-se as propostas de ferramentas de gestão de pessoas por competências, adequadas à realidade das Lojas Lymar.

O questionário objetivou a descrição dos cargos existentes na organização, e obedeceu

a metodologia proposta por Pontes (2007), em que consta a especificação/descrição de todas as características necessárias ao ocupante do cargo executar o trabalho requerido pelo mesmo, de forma adequada. Para esse autor a construção da especificação de cargo é constituída por quatro áreas.

A primeira é a área mental, na qual o autor diz que deve-se definir os conhecimentos teóricos/práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe suas funções (instrução, conhecimentos, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas).

A segunda é a área de responsabilidade, que aponta quais são as exigências conferidas ao ocupante do cargo para impedir danos para a produção, patrimônio ou imagem da empresa (responsabilidades por erros, supervisão, numerários, contatos, dados, materiais, ferramentas, e equipamentos).

A terceira é a área física, que compreende os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência da forma que executa o trabalho (esforço físico, concentração mental e visual).

E a última área Pontes (2007) atribui a área de condições de trabalho, onde se define o ambiente em que desenvolve-se o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo (ambiente de trabalho e riscos).

Após isso, para o mapeamento das Competências Individuais foi utilizado a metodologia proposta por Dalmau e Tosta (2009b), mais as conversas com os gestores e o auxílio da CBO e assim desenhou-se os cargos existentes nas Lojas Lymar. Os cargos foram descritos a partir: Título; Descrição Sumária; Atividades desenvolvidas; Características do cargo; Supervisão dada e supervisão recebida; Ferramentas e equipamentos necessários; e as Condições ambientais de trabalho.

Com a descrição dos cargos feita e aprovada pelos gestores, foi possível fazer o mapeamento das competências individuais que as colaboradoras da empresa possuem.

A interpretação dos dados coletados, deu-se através de análise qualitativa de conteúdo, um procedimento clássico na análise de material textual de qualquer origem. Tal método engloba a seleção de material e de entrevistas, ou de partes relevantes para a solução do problema de pesquisa, para posteriormente seguir para interpretação (FLICK, 2009). A técnica de análise qualitativa de conteúdo utilizada foi à síntese analítica de conteúdo, por meio da qual, trechos e frases menos relevantes de significados iguais são omitidos, enquanto frases similares são condensadas e resumidas (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2011).

A compreensão dos dados obtidos e a interpretação da entrevista, contrapostos a teoria, permitiu o conhecimento das particularidades da organização em estudo, dos seus processos de

gestão de pessoas, e dessa forma foi possível desenvolver uma proposta de ferramenta de gestão por competências para as Lojas Lymar.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Adiciona-se as limitações do presente trabalho para que o leitor possa compreender até que ponto o mesmo se deu. Dada a problemática de pesquisa, o estudo limita-se a mapear apenas as competências individuais percebidas nas Lojas Lymar, não contemplando as competências organizacionais, que emergem a partir do planejamento estratégico da organização.

Além disso, não foram analisados aspectos referentes à implementação efetiva das ferramentas propostas. O estudo em questão também não buscou analisar a aplicabilidade das ferramentas propostas, desenvolvidas em outras empresas, o estudo então limitou-se a empresa utilizada como estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

Na sequência serão apresentadas as análises deste estudo de caso, inicialmente será contextualizada a organização, em seguida, o mapeamento das competências individuais, por fim serão apresentadas as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa aliadas às sugestões das ferramentas de gestão por competências.

A empresa atua desde 6 de julho de 1992, e tem como razão social Lymar Calçados LTDA, foi fundada pelo casal Edegar e Marly primeiramente sem colaboradores, atuando no ramo de calçados e material esportivo. O nome da empresa foi escolhido por ser o final dos nomes do Edegar e da Marly, além de ser a inversão das sílabas do nome da Marly.

Iniciada sem muito conhecimento, sem experiência, e com apenas 48 (quarenta e oito) pares de calçados, as Lojas Lymar nasceram com o valor da rescisão da Marly, que na época pediu demissão de seu trabalho na empresa que hoje é conhecida como JBS. A loja foi instalada juntamente com o salão do Edegar em um pequeno espaço. Na época, Marly atuava também como professora para complementar a renda da família.

A empresa surgiu pela necessidade dos sócios por trabalho e contam que no início tiveram como principais dificuldades a inexperiência e a dificuldade em encontrar fornecedores competitivos. Para isso, buscaram apoio em palestras, cursos e treinamentos disponibilizados pelas organizações SEBRAE, CDL, JCI e ACIS. Com isso, e as parcerias formadas em 2008 é fundada a Rede Mais, que trouxe novas oportunidades, principalmente em termos de produtos a um valor mais acessível para o consumidor, uma vez que puderam passar a comprar em conjunto. Através da Rede Mais, as lojas disponibilizam ofertas especiais em 5 (cinco) grandes datas: Volta às aulas, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças e Natal, além das campanhas especiais promovidas na loja sempre com boa movimentação.

No ano de 2005 foi inaugurada uma loja no município de Ipumirim que, alguns anos depois, foi vendida e, em 2007, inauguraram a tão sonhada loja no centro da cidade de Seara. Atualmente atuando também no ramo de confecções, a loja é administrada pelos sócios: Edegar que cuida das compras de calçados masculinos e da linha esporte, e a Marly que cuida da linha de calçados femininos e de confecção. Contam com 18(dezoito) funcionárias e duas amplas lojas em Seara: uma no Bairro Industrial na Rua Getúlio Vargas nº 38, e outra na Avenida Anita Garibaldi nº 203, Centro.

Como fatores de crescimento e desenvolvimento, os gestores apontam que o principal deles é a busca constante por novidades nos produtos e informações sobre o mercado, pois dessa

forma conseguem se antecipar aos movimentos que o mesmo gera.

As lojas Lymar contam atualmente com 18 (dezoito) colaboradores e 3 sócios, sendo esse o momento com mais pessoal contratado da história da empresa. O que justifica seu faturamento do último ano (2021), que também foi o maior da história, onde as duas lojas juntas somaram um valor aproximado de R\$4.500.000,00 (quatro milhões e quinhentos mil reais) em vendas.

Atualmente os principais produtos comercializados são roupas infantis, masculinas e femininas, calçados, acessórios e uma completa linha de produtos esportivos, desde bolas, chuteiras, jogos de uniforme personalizados. Os seus principais fornecedores são, no calçado, o grupo Beira Rio, Dakota, Nike, Adidas e Olympikus. No vestuário as marcas Cor do Céu, Doce Trama, Visual Jeans, Divero, Super Sul, Pigmento, e mais uma gama de marcas que atualmente se bem listadas, passam de trinta marcas, porém a empresa não conta com sistema e não tem um controle exato de com quantas marcas trabalham atualmente.

O processo produtivo da empresa começa no planejamento de valores que serão despendidos para a montagem da nova coleção, que é tido através de análises da venda da mesma coleção do período anterior somado ao que se pretende aumentar em vendas. Logo após é feito uma pesquisa de tendências para levantar uma lista dos principais produtos, modelagens e cores que estarão na nova coleção. Todo esse processo é feito pelos gestores juntamente com a gerente estratégica. As compras e a precificação são realizadas também por essa equipe. A equipe de vendas assume a partir do momento de recebimento das mercadorias, onde fazem a etiquetagem, conferência, divulgação nas mídias, colocação em loja e vendas. O processo de vendas inicia com a vendedora e a finalização, pagamento, passa para a operadora de caixa, que fica responsável em cadastrar a cliente e finalizar a compra.

A empresa não possui missão, visão e valores definidos e claros, e nem desenvolve um planejamento estratégico formalizado. Trabalham de acordo com crenças e a equipe segue de forma orgânica o que acreditam ser ideal para o desenvolvimento de suas funções. Além disso, a empresa também não possui um organograma formalizado.

Na organização os sócios, além dos 30 anos de experiência em loco, possuem formação superior, o Edemar tem formação em Processos Gerenciais e pós graduação em Gestão de Cooperativas. Marly, possui licenciatura em ciências e matemática. Maisa, filha de Edemar e Marly, possui formação em Administração.

A gestores apontam que seus principais diferenciais são o tempo de empresa no mercado, que acaba gerando confiança dos clientes na empresa. Apontam a forma de atendimento personalizado também como um diferencial, visto que cada cliente é atendido de

forma exclusiva. O marketing digital e o "figital" vem sendo um dos destaques da empresa, pois em 2022 assumiu o posto de loja com mais seguidores do setor na cidade, e possui um atendimento no digital rápido e com foco no cliente. E para a cidade, a localização também é um ponto chave de diferenciação, pois consegue estar bem colocada nos dois principais pontos de circulação de pessoas, conseguindo dessa forma estar próxima de um número maior de clientes. Seus principais clientes são profissionais liberais, autônomos, funcionários públicos, proprietários de empresas rurais do município de Seara e municípios vizinhos, além de grande parcela de colaboradores das agroindústrias e comércio local.

Em relação às tecnologias aplicadas nos processos, podemos destacar as utilizadas para o desenvolvimento de material para as mídias sociais. Além das necessárias para entrada e saída de mercadorias, bem como possui um sistema de crediário terceirizado que facilita a negociação do cliente e ajuda na programação do caixa da empresa, pois a mesma garante o recebimento das vendas autorizadas pelo sistema.

4.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NAS LOJAS LYMAR

O mapeamento das competências individuais, deu-se através da utilização da metodologia proposta por Dalmau e Tosta (2009b). Para o desenho dos cargos foi utilizada a metodologia proposta por Pontes (2007), a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, para todos os colaboradores da empresa, a validação dos mesmos deu-se pelos gestores e auxílio da CBO.

Os cargos foram descritos a partir: Título; Descrição Sumária; Atividades desenvolvidas; Características do cargo; Supervisão dada e supervisão recebida; Ferramentas e equipamentos necessários; e as Condições ambientais de trabalho. A completa descrição dos cargos encontra-se em apêndice ao trabalho. O Quadro 5 apresenta o cargo e sua descrição sumária.

Quadro 5 - Cargos e sua respectiva descrição sumária.

CARGO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Sócio administrador	Manter a lucratividade e a longevidade da empresa.
Gerente comercial	Auxiliar no desenvolvimento e crescimento da empresa e na manutenção do mercado a longo prazo, gerando bons resultados para todos os envolvidos.

Auxiliar financeiro	Executa serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística. Atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços. Tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com parceiros.
Gerente de vendas	Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas, implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa.
Caixa	Atender o cliente da melhor forma possível oferecendo qualidade no atendimento, produtos e condições de pagamento. Recebem valores de vendas de produtos e serviços e controlam numerários e valores.
Social mídia	Realizam gestão das redes sociais, monitorando as mídias sociais e administrando atividades de relacionamento com público/seguidores. Definem e executam planos de marketing e vendas. Comunicam-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa. Ajudando a formar a plataforma digital das lojas Lymar.
Visual merchandising	Projetam e executam soluções para espaços internos. Criam e projetam vitrines além de produções de moda que destaquem e valorizem o produto; projetam programações visuais com os objetivos de estimular o consumo de produtos e de informar o consumidor.
Vendedor	Vender e atender ao público auxiliando-os nas escolhas, demonstrar os produtos, concretizar as vendas.
Auxiliar de serviços gerais	Manter a limpeza das Lojas Lymar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com a descrição dos cargos foi possível identificar as atividades pertinentes a cada cargo, para que a função tenha o melhor desempenho. Com isso feito, foi selecionado cada cargo de forma individual e deste feito o relato de quais conhecimentos, habilidades e atitudes eram exigidos para sua concretização. E assim, foi possível descrever os indicadores da competência, ou seja, como ela se expressa no ambiente de trabalho.

Depois de todos os cargos da organização analisados, foi selecionado os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes nas Lojas Lymar e identificado os que mais se destacaram na análise, o critério era levar em consideração os que mais se repetiam dentre os cargos. Como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Competências individuais dos colaboradores das Lojas Lymar

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Conhecer do processo de vendas	Comunicação	Criatividade
Conhecer as normas e os procedimentos da organização	Agilidade	Comprometimento
Conhecer as produtos comercializados	Organização	Responsabilidade
Conhecer indicadores	Relacionamento interpessoal	Ser proativo
Conhecer de pessoas	Liderança	Saber ouvir

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Mais importante que identificar a competência e aliar os indicadores a ela, é definir o conceito da competência, para que assim, se possa evitar entendimentos duvidosos. Pois quando não está claro e estabelecido o que se espera de uma competência cada pessoa pode compreendê-la de forma particular, o que pode gerar conflitos na equipe. Para tanto, a seguir são descritas as competências e seus indicadores.

4.1.1 Conhecimentos

Segundo Gramigna (2007), o conhecimento pode ser entendido como todas as informações que a pessoa armazena e utiliza quando necessita, e desta forma, quanto maior for o conhecimento acumulado pelo indivíduo, mais esta competência se fortalece, garantindo ao profissional sabedoria no processo de tomada de decisão do dia-a-dia.

Para Leme (2005), conhecimento é o saber aprendido na educação nas escolas/universidades, livros, livros e no decorrer da vida. E dessa forma a habilidade é o saber fazer, que se dá através da utilização do conhecimento no dia-a-dia.

Diante disso, é de suma importância que as pessoas busquem quebrar suas barreiras, pensar além dos horizontes, buscando soluções para os mais diversos desafios, estudar e pesquisar são comportamentos que fomentam uma caminhada profissional diferenciada e construtiva (GRAMIGNA, 2007).

O conhecimento teórico pode ser adquirido através da educação formal e continuada, já o conhecimento sobre os procedimentos agrega a experiência profissional, esta também

equipara-se ao conhecimento empírico. O conhecimento social auxilia nos processos de desenvolvimento de competências das pessoas através da experiência social e profissional. Neste caso, o conhecimento cognitivo compreende a educação formal e continuada, bem como a experiência social e profissional do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os conhecimentos necessários para moldar as competências individuais nas Lojas Lymar são expressos no Quadro 7. Vale salientar que os conhecimentos aqui mapeados são advindos do conhecimento empírico e do conhecimento social (Saber como comportar-se e o Saber como fazer).

Quadro 7 - Indicadores do conhecimento

.Conhecimentos	Indicadores da Competência
Conhecer do processo de vendas	Divulgar os produtos ofertados pela empresa. Conhecer de mídias sociais Saber os passos de vendas da loja. Saber organizar os estoques
Conhecer as normas e os procedimentos da organização	Conhecer as normas que a empresa utiliza. Criar propostas de melhorias às normas e procedimentos. Possuir visão macro do funcionamento da empresa. Agir com moral, ética e princípios no ambiente de trabalho.
Conhecer os produtos comercializados	Conhecer das marcas, modelagem, tecidos e tendências Conhecer as tecnologias que os produtos possuem Ser proativo na busca de atualização Repassar de forma inteligente ao cliente
Conhecer indicadores	Comprir metas de vendas Saber monitorar as metas. Acompanhar ticket Médio Organizar a rotina para melhoria contínua
Conhecer de pessoas	Conhecer de pessoas Conseguir mapear a real necessidade dos clientes Reter e direcionar as clientes a compra Fazer a cliente se sentir realizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esses são os conhecimentos necessários para o bom desempenho no ambiente de trabalho na organização em estudo. Com o decorrer do tempo estes conhecimentos podem ser modificados e ampliados, visto que a empresa é dinâmica e está em constante processo de desenvolvimento para adaptar-se às suas necessidades e as de mercado.

4.1.2 Habilidades

Leme (2005) diz que a habilidade é o saber fazer, é a utilização do conhecimento no cotidiano. Nessa mesma linha, Gramigna (2007) explica que as habilidades, correspondem ao agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados consideráveis no cotidiano. Já Rabaglio (2004) enfatiza que a habilidade envolve o que é praticado no dia-a dia, de acordo com o que se tem de experiência e domínio técnico sobre determinado assunto.

Assim a Comunicação manifesta-se como o “Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através de linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual” (FERREIRA, 2010, p. 545). A comunicação verbal deve ser clara e objetiva e isenta de ruídos. A comunicação não-verbal deve alinhar a expressão corporal e facial coerentemente à comunicação verbal (RABAGLIO, 2008).

Frente às questões da Organização esta é definida como o “Ato ou efeito de organizar (-se)”, o sujeito organizado e metódico, faz as atividades na hora certa, bem como organiza suas rotinas e ferramentas de trabalho (FERREIRA, 2010, p. 1518). Também, é a capacidade de possuir controle sobre todas as atividades sob sua responsabilidade e realizá-las na sequência mais produtiva (RABAGLIO, 2008). A Agilidade, é expressa pela facilidade em executar-se as tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitada em cima da hora.

Nesse sentido o Relacionamento Interpessoal é tido como a “Capacidade, de maior e menor grau, de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com os seus semelhantes” (FERREIRA, 2010, p. 1809). Rabaglio (2004), aponta que as questões de relacionamento humano no ambiente de trabalho, sendo a capacidade de relacionar-se de forma positiva e produtiva com as diferentes personalidades das pessoas, através da convivência diária em busca de objetivos comuns, respeitando as diferentes opiniões dos colegas de trabalho e apresentando simpatia e empatia aos colegas da empresa.

Para Rabaglio (2008), o líder é o responsável por inspirar, ensinar e auxiliar no desenvolvimento de competências na empresa, onde liderar exige um processo de ações e atitudes a identificar quais seriam as reais necessidades dos liderados, e qual a melhor forma de atendê-las sem prejudicar seu potencial de desenvolvimento. Nesse sentido a liderança é entendida como “Capacidade de influenciar outras pessoas ou grupos de modo que eles se envolvam e realizem as ações comuns do interesse do líder, sem necessitar, para isso, da autoridade conferida pela hierarquia funcional” (FERREIRA, 2010, p. 1263).

Como as habilidades (saber fazer) são expressas pela utilização do conhecimento no cotidiano, as habilidades presentes nas Lojas Lymar refletem os conhecimentos descritos acima. Tais habilidades são expressas no Quadro 8.

Quadro 8 - Indicadores da habilidade

Habilidades	Indicador da competência
Comunicação	Estar sempre informado sobre as campanhas e produtos. Possuir facilidade de fala e ser sempre simpático. Atender prontamente a todos que solicitar. Reflexão do que vai dizer e entendimento sobre impactos de sua fala.
Agilidade	Tem facilidade em organizar o ambiente de trabalho Rápida na execução de suas tarefas de rotina Facilidade para desenvolver coisas que demandam criatividade Desenvolve novas formas de fazer seu trabalho, com mais rapidez e facilidade.
Organização	Planeja suas tarefas Executa as tarefas de forma a cumprir com os protocolos estipulados Organiza o local de trabalho para receber as clientes Controla suas atividades e seus resultados
Relacionamento interpessoal	Evitar problemas futuros trabalhando em cima das causas e não dos sintomas. Quando enfrentar problemas, obstáculos e conflitos, não ficar falando deles. Partir para a ação. Respeitar as diferentes opiniões dos colegas de trabalho. Trabalhar com presteza, simpatia e agilidade.
Liderança	Estar sempre disposto a coordenar os colaboradores, solucionando conflitos. Estar profundamente comprometido com o trabalho. Assumir, inclusive, os sucessos e os fracassos da equipe. Inspirar, ensinar e auxiliar no desenvolvimento de competências das pessoas

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008; 2004).

Essas foram as Habilidades que mais se destacaram nesse momento nas Lojas Lymar, porém outras podem ser identificadas com estudos mais aprofundados, que queiram identificar e refinar as habilidades para um desempenho superior na empresa.

4.1.3 Atitudes

Queiroz (2008, p. 22) descreve a atitude como “a predisposição pessoal em fazer ou não alguma ação. É o que nos leva a pôr em prática os conhecimentos e habilidades”. Nesse sentido essa competência necessita de um rol de ações para que se concretize em uma atitude, iniciando pelo saber agir, através da mobilização de recursos, para isso é necessário que a competência seja comunicada, haja comprometimento, para então, assumir-se a responsabilidade das ações praticadas (CRUZ; SARSUR; AMORIM, 2012). Assim, as atitudes encontradas nas Lojas Lymar são expostas no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores da atitude

.Atitude	Indicador da competência
Criatividade	<p>É criativa no desenvolvimento do seu trabalho. Usa a criatividade para ter melhores resultados. Encanta o cliente com ideias criativas. Consegue com pouco recurso fazer suas tarefas com qualidade. Pensa sempre em melhorias e mudanças criativas para o ambiente de trabalho. Tem ideias inovadoras. Está sempre buscando inspirações e dando novas sugestões.</p>
Comprometimento	<p>Estar profundamente comprometido com seu trabalho e a empresa. Busca aperfeiçoamento constantemente, tanto nas habilidades técnicas quanto comportamentais. Envolver-se com as questões da organização, buscando sempre melhorias. Colabora para que haja união, entusiasmo e espírito de luta para o alcançar e o sucesso.</p>
Responsabilidade	<p>Se cometer um erro, procure corrigir imediatamente para evitar consequências. Tem bom senso para começar e terminar tarefas. Conhece as regras e trabalha para que elas sejam sempre cumpridas. Busca sempre levar a equipe para melhores patamares com ideias que sejam boas para todos. Sempre atende o cliente com agilidade e atende seus pedidos com pontualidade. Tem consciência que o cliente é o foco principal.</p>
Ser proativo	<p>Agir por iniciativa própria nos afazeres do dia-a-dia da organização. Consegue evitar adversidades com os clientes com soluções rápidas. Criar estratégias para melhorar resultados. Sugere novas formas de processo de trabalho.</p>

	Demonstrar ser ativo, participante, não mero espectador
Saber ouvir	Ouve com atenção e procura colaborar com o que for possível. É resiliente quando contrariado ou quando chamado sua atenção Atende os clientes com total atenção e compromisso. Está sempre atento e oferece informações e ajuda.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008; 2004).

Rabaglio (2008) aponta que ser criativo é a facilidade para encontrar novas ideias para a solução de problemas cotidianos, desenvolvendo-se uma atividade que contribua para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Se faltarem recursos na condução de um trabalho, sempre encontra uma saída interessante e soluciona a questão rapidamente e de forma efetiva.

O comprometimento é conceituado como a capacidade de desenvolver-se alto grau de compromisso com os objetivos, metas e resultados da empresa, de forma a que todas as providências necessárias para a concretização dos mesmos, sejam organizadas com a maximização do uso dos recursos disponíveis (RABAGLIO, 2008).

Sobre responsabilidade, Rabaglio (2008) uma pessoa quando é responsável procura, caso cometa um erro, corrigir imediatamente para evitar consequências danosas para os resultados esperados, demonstrando disciplina e planejamento. Então ser responsável é a “Qualidade ou condição de responsável”, responde pelos próprios atos ou de outrem (FERREIRA, 2010, p. 1828).

Ser proativo implica na capacidade de desenvolver atitudes preventivas a um problema, capazes de impedir tal acontecimento identificando-se oportunidades e resultados 79 da situação (RABAGLIO, 2008). Aquele “Que se antecipa, que age antes, que atua de maneira preventiva” torna-se proativo (FERREIRA, 2010, p. 1711).

E saber ouvir é a capacidade de ouvir-se com atenção, demonstrando interesse e empatia por quem lhe solicita algo, ouvindo o desabafo, queixas e lamentações, bem como, elogios, motivação dos colegas da empresa (RABAGLIO, 2008).

Com o mapeamento das competências individuais foi possível aliar as mesmas com o desenho dos cargos existentes nas Lojas Lymar. Esta tarefa possui um caráter extremamente estratégico, pois o cargo configura-se como o elemento central da gestão de pessoas, porque ele o elemento integrador com os demais subsistemas e servirá de base para as ferramentas de gestão por competência propostas (DALMAU; TOSTA, 2008).

Depois de identificar-se os conhecimentos, habilidades e atitudes, foi selecionado para

cada cargo, aqueles que eram mais expressivos ao desempenho de suas atribuições, e isso foi feito para todos os cargos existentes na organização em estudo.

É importante salientar que tais competências foram reunidas desta forma por serem representativas em mais de um cargo o que possibilitou a padronização das mesmas, na ferramenta de avaliação de desempenho. Com o tempo a organização deverá repetir a atividade, com vistas a adequar-se a sua realidade organizacional. Assim, o quadro 10 apresenta o agrupamento entre conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes a cada cargo das Lojas Lymar.

Quadro 10 - Cargo e seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes

.Cargo	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Sócio administrador	Conhecer as normas e os procedimentos da organização Conhecer indicadores Conhecer de pessoas	Comunicação Organização Liderança	Criatividade Responsabilidade Saber ouvir
Gerente comercial	Conhecer do processo de vendas Conhecer as produtos comercializados Conhecer indicadores Conhecer de pessoas	Comunicação Organização Relacionamento interpessoal Liderança Agilidade	Criatividade Comprometimento Responsabilidade Ser proativo Saber ouvir
Auxiliar financeiro	Conhecer indicadores Conhecer as normas e os procedimentos da organização Conhecer as produtos comercializados	Agilidade Organização Relacionamento interpessoal	Comprometimento Responsabilidade Ser proativo
Gerente de vendas	Conhecer do processo de vendas Conhecer as produtos comercializados Conhecer indicadores Conhecer de pessoas	Comunicação Organização Relacionamento interpessoal Liderança Agilidade	Criatividade Comprometimento Responsabilidade Ser proativo Saber ouvir
Caixa	Conhecer as normas e os procedimentos da organização Conhecer as produtos comercializados Conhecer de pessoas	Comunicação Agilidade Organização	Comprometimento Responsabilidade Ser proativo

Social mídia	Conhecer do processo de vendas Conhecer as produtos comercializados Conhecer de pessoas	Comunicação Agilidade Organização Relacionamento interpessoal	Criatividade Comprometimento Responsabilidade Ser proativo Saber ouvir
Visual merchandising	Conhecer do processo de vendas Conhecer as produtos comercializados Conhecer de pessoas	Comunicação Agilidade Organização	Criatividade ser proativo Saber ouvir
Vendedor	Conhecer do processo de vendas Conhecer as normas e procedimentos da organização Conhecer os produtos comercializados Conhecer de pessoas	Comunicação Agilidade Organização Relacionamento interpessoal	Criatividade Comprometimento Responsabilidade Ser proativo Saber ouvir
Auxiliar de serviços gerais	Conhecer as normas e procedimentos da organização	Agilidade Organização Relacionamento interpessoal	Comprometimento Responsabilidade Ser proativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes feito a organização poderá aplicar as ferramentas de gestão por competências propostas. Vale salientar que com o tempo novas competências poderão ser agregadas a descrição de cargos e refinadas no cotidiano da organização, sempre com vistas ao desenvolvimento dos indivíduos, e alcance dos objetivos da empresa.

4.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS LOJAS LYMAR

Na sequência são descritas as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na Lojas Lymar, a partir da proposição de Chiavenato (2010), a saber: Processo de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processos de recompensar as pessoas; Processos de desenvolver pessoas; Processo de manter pessoas; e Processos de monitorar pessoas. Após a descrição das práticas das Lojas Lymar, são apresentadas as ferramentas de gestão por competências propostas.

4.2.1 Processos de agregar pessoas

Segundo Chiavenato (2004), o processo de agregar pessoas é responsável pelo planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoas na organização. Na qual o planejamento demanda uma técnica empregada para determinar de forma sistemática a provisão e demanda de empregados que serão necessários na organização. O recrutamento visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de preencher as vagas existentes na organização. A seleção busca escolher entre os candidatos recrutados aquele mais adequado ao cargo existente. E a integração consiste no processo de adaptação do novo colaborador à organização.

Visto isso, a gestão de pessoas das Lojas Lymar atualmente fica por conta dos Sócios administradores com o auxílio do gerente de vendas. O planejamento de mão de obra é feito de maneira informal, onde o perfil exigido pela empresa não é definido com exatidão e, como não há um planejamento formal, a empresa trabalha, segundo os entrevistados, “com processo seletivo contínuo”, que seria uma busca constante por pessoas que tem uma energia que eles acreditem que encaixe na equipe. E quando há vagas em aberto que não encontraram ninguém, a divulgação destas dá-se através das mídias sociais, instagram e facebook, e pelo boca a boca.

Quando questionados sobre como é desenvolvido ou escolhido o perfil para ocupar determinado cargo, os entrevistados responderam que “como não temos a descrição do perfil dos cargos, escolhemos através de experiências anteriores que deram certo e pela energia que o candidato entrevistado possui.” E para isso é feito uma análise de currículos, onde é levada em consideração a experiência do candidato, e na entrevista são analisados a desenvoltura, conhecimento sobre a vaga, e a energia que o candidato possui.

Quando questionados sobre quais as principais dificuldades encontradas atualmente na gestão de pessoas das Lojas Lymar, os entrevistados explicaram que hoje a empresa depara-se com dificuldades para encontrar pessoas dispostas a trabalharem na empresa, “Encontrar pessoas que estejam engajadas e comprometidas com os processos existentes na empresa, pois muitas vezes, vêm até nós pessoas sem nenhuma força de vontade.”

Além disso, os entrevistados informaram que considera que a rotatividade dos colaboradores está elevada, “[...] a empresa acaba contratando um novo funcionário e muitas vezes este nem passa do período da experiência, o que acaba acarretando custos.” Os motivos que levam a isso são de certo modo desconhecidos, pois quando questionados sobre isso não souberam exatamente o que responder.

A empresa nunca desenvolveu um mapeamento de competências individuais sistematizado. Além disso, como já dito, não possui a descrição formal de seus cargos, os levantamentos da necessidade de pessoal e o perfil dos mesmos sempre foi desenvolvido na informalidade e nunca foi documentado.

Quando um colaborador é contratado, tem sua carteira de trabalho assinada antes de começar a trabalhar, salvo os casos de acordos entre partes, que o colaborador fica um período trabalhando sem ter a carteira assinada. Quando o colaborador entra para trabalhar na empresa são apresentados para a equipe, é mostrado para ele os setores da loja e como funciona a logística interna. Para o início de suas atividades geralmente são apadrinhados por algum colaborador que tem experiência na função que fica responsável por acompanhar o desenvolvimento desse novo colaborador nos primeiros dias de trabalho, que o auxilia a compreender suas tarefas e evitar possíveis erros. Esse período de experiência possui a duração de três meses, e a partir deste ponto, o funcionário passa a ser responsável pelo seu trabalho. Além disso, a gerente de vendas é responsável por passar treinamentos dos processos de vendas, de visual merchandising e de atendimento ao cliente, na loja e também nas mídias sociais.

As Lojas Lymar oferecem o salário base do comércio para os entrantes na organização para o período de experiência, e após esse período já tem um ajuste que fica entre as partes, ou seja, esse ajuste não passa para a folha de pagamento. Com o passar do tempo e com os resultados obtidos os salários aumentam de forma fixa, e também, depois da experiência, há pagamentos por meta atingida.

Como observado, a gestão de pessoas na empresa é desenvolvida informalmente. Dutra (2001) destaca que a gestão de pessoas está presente formalmente e informalmente nas organizações, com funções específicas e de suma importância para a sobrevivência das mesmas. Por isso, é necessário que a empresa conheça seus processos para então selecionar pessoas competentes para a execução dos trabalhos.

Observando a estrutura organizacional, não se propôs a contratação de um profissional específico para a Gestão de Pessoas, pois se trata de uma pequena empresa, e os custos operacionais desta contratação seriam significativos para as Lojas Lymar. Com o crescimento da empresa, no futuro poderão realizar a contratação de um profissional desta área. Dutra (2001), diz que entre as diversas atribuições do profissional de gestão de pessoas está a de garantir a entrada e permanência de pessoas competentes na empresa. Após o ingresso de um funcionário ele precisa interagir dentro da cultura organizacional, por isso cabe à mesma a tarefa de adaptar o novo colaborador as suas atividades e responsabilidades, bem como garantir que suas competências sejam aplicadas efetivamente na empresa.

Em um primeiro momento então sugere-se que os sócios administradores das Lojas Lymar conheçam os cargos da organização, e para isso é de suma importância a descrição dos cargos, que é um modelo pelo qual se determina quais as obrigações desses cargos e as características das pessoas que deverão ser contratadas para eles (DESSLER, 2003; PONTES, 2010). Com o conhecimento das atribuições de cada cargo fica mais claro que tipo de profissional estão buscando para o preenchimento da vaga, e fica mais esclarecido também para a pessoa contratada o que se espera dela e quais atribuições ela precisa desempenhar para o exercício de sua função.

Sugere-se ainda separar os papéis dos sócios administradores, e deixar cada um com uma parte mais específica da empresa, pois atualmente ambos cuidam de tudo. Dessa forma deixar um com a responsabilidade da gestão de pessoas, enquanto o outro pode estar com mais tempo para as demais atribuições. Os treinamentos e desenvolvimento ainda podem ficar por conta do Gerente de Vendas, porém é necessário implantar ferramentas para ter controle da evolução de quem está sendo treinado.

Para que o planejamento de pessoas ocorra é necessário: desenhar os cargos a serem ocupados; desenvolver sistemas de premiação adequados; desenvolver programas de treinamento; e desenvolver sistemas de comunicação efetivos, todas as atividades de gestão de pessoas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2013).

Quando se possui clareza do trabalho a ser realizado e o perfil ideal para preenchê-lo, as chances de erros são menores. E o gestor consegue alocar devidamente a pessoa, e esta quando ocupar o posto saberá o que deve ser realizado e as competências requeridas. Pontes (2010) assegura que o planejamento de pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico das organizações, porque a empresa antecipa futuros cenários e responde rapidamente às necessidades de pessoal evitando desperdícios de competências.

Contudo, as Lojas Lymar não possuem planejamento estratégico, e seria de suma importância o seu desenvolvimento, pois este possibilita que a mesma defina claramente os seus objetivos a alcançar, e a partir disso, é mais fácil definir como as pessoas devem desenvolver os trabalhos a fim de alcançar os objetivos da empresa e dos seus objetivos próprios, uma vez que com a missão, visão e valores definidos, quem é contratado deve pensar de forma semelhante a organização.

Para explicar melhor isso, temos que a missão é definida como o propósito básico da organização que é a razão de sua existência. A visão estratégica é a direção que a empresa seguirá e o que poderá tornar se futuramente. Seus valores são as crenças e os princípios, bases

para a tomada de decisão. Estes elementos constituem a filosofia da empresa e demonstram quais os comportamentos esperados de seus colaboradores e as responsabilidades (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Diante das análises efetuadas sobre a literatura de gestão por competências e dos processos de agregar pessoas, como ferramenta sugere-se a entrevista comportamental com foco em competências. Essa é uma metodologia de investigação de competências no comportamento do avaliado. Neste caso, é explicada uma situação ao avaliado (perguntas de situações do passado), e questionado a ele qual seria seu comportamento, a fim de fazê-lo pensar e responder como utilizaria a competência em perspectiva. É necessário que as perguntas sejam formuladas de forma aberta e específica, com verbos de ação no passado, e contemplando situações particulares, a fim de verificar a competência investigada (RABAGLIO, 2004; PONTES, 2010).

Rabaglio (2004) cita como exemplo, uma pergunta que poderia ser desenvolvida para investigar-se a competência proatividade: “Fale sobre alguma situação em que a visão de futuro o ajudou num projeto importante?” ou “Conte alguma situação crítica em que um projeto que você conseguiu prever e ter ações que impedissem um fracasso”. Ou ainda, pode-se incluir perguntas para avaliar-se as competências técnicas (conhecimentos e habilidades), dos candidatos ao cargo, para verificar se este possui os conhecimentos exigidos para as atribuições do cargo. Além disso, se pode utilizar testes específicos, que deverão ser formulados pelos responsáveis da área de atuação do futuro colaborador (RABAGLIO, 2008).

Para o preenchimento das vagas em aberto, existem duas formas possíveis, que são o recrutamento interno e externo. Atualmente nas Lojas Lymar apenas se trabalha com recrutamento externo. Uma sugestão é implementar o recrutamento interno também, para isso é necessário possuir critérios definidos e transparentes, e conhecidos por todos os funcionários da organização. Essa clareza nos critérios é importante pois evita problemas relacionados às expectativas dos funcionários. Só uma ressalva é importante, é sempre importante manter o recrutamento externo, pois assim possibilita a integração de novas pessoas com ideias novas. Sobre as vias de recrutamento interno são: Promoção, Transferência e Remanejamento de Pessoal (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A empresa já desenvolve a prática de recrutamento externo via divulgação de vagas pelo boca a boca e via mídias sociais. Uma sugestão é fazer parcerias com empresas especializadas em captação de talentos para agilizar o processo e ser mais assertivo na seleção de pessoal. Isso ampliaria as possibilidades de renovação de pessoal e agregação de novos talentos (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Chiavenato (2010), aponta que a metodologia proposta da entrevista comportamental com foco em competências apresenta vantagens e desvantagens. Quanto às suas vantagens, ela proporciona um contato entre o candidato e o selecionador da empresa, propiciando uma interação direta entre as partes envolvidas, em que o entrevistador pode avaliar o candidato a partir de suas respectivas reações. Frente às desvantagens, por ser uma metodologia subjetiva pode haver chances de variações e erros. Por isso, o entrevistador deve ser treinado, também, nem sempre o candidato a vaga sairá bem, tornando o processo de comparação entre candidatos difícil. Ademais, se o entrevistador não possuir conhecimento específico sobre as necessidades que o cargo exige o processo poderá ficar comprometido.

Visto isso, as Lojas Lymar deverão agendar uma entrevista com os possíveis futuros colaboradores, em um ambiente tranquilo e aconchegante, a fim de que a pessoa sinta-se confortável em responder o que lhe é solicitado. Para a realização da entrevista o sócio que ficou responsável pela gestão de pessoas deverá conhecer a descrição do cargo e as competências requeridas para o mesmo. O mesmo será guiado pelo roteiro de entrevista para os cargos (que está nos apêndices desse trabalho). Esse roteiro com o tempo deverá ser revisto e adaptado à realidade da empresa.

No intuito de esclarecer as propostas até então desenvolvidas apresenta-se o Quadro 11, explicando sistematicamente o que deve ser desenvolvido pelas Lojas Lymar para que o processo de agregar pessoas ocorra de forma efetiva.

Quadro 11 - Proposta dos processos de agregar pessoas

Processo	Proposta
Processos de agregar pessoas	Elaboração do Planejamento estratégico: definir missão, visão e os valores norteadores das Lojas Lymar.
	Esclarecimento dos papéis organizacionais: um responsável pela gestão de pessoas.
	Recrutamento Interno (Promoção, Transferência e Remanejamento de Pessoal). Recrutamento Externo (verificar descrição de cargo e divulgar o que se solicita do ocupante do cargo. Divulgar as vagas para Prefeitura e no site da empresa).
	Aplicar a Entrevista comportamental com foco em competências. Agendar a entrevista com possíveis colaboradores, em um espaço ambiente tranquilo e aconchegante. Realizar a entrevista e arquivar os resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O sócio que ficará responsável pelo processo de Gestão de Pessoas terá uma atuação ativa neste processo, pois cabe a ele a tarefa de garantir a entrada e permanência de pessoas competentes na empresa. Porém, ambos serão responsáveis por providenciar o planejamento estratégico da organização, lembrando que os funcionários deverão contribuir com o a elaboração e a sua implementação, haja vista que são as pessoas que executam as estratégias da empresa.

4.2.2 Processos de aplicar pessoas

O processo de aplicar pessoas de acordo com Chiavenato (2010), busca integrar as pessoas que já fazem parte do corpo técnico das empresas, com o intuito de avaliar seus desempenhos e assim, posicioná-los em cargos de maneira mais efetiva para que conquistem o melhor desempenho possível. Segundo ele, aplicar pessoas pode ocorrer de duas formas: de maneira rudimentar e obsoleta e de maneira sofisticada e refinada.

O primeiro modelo diz respeito às organizações que tem como preceitos modelos mecanísticos, enrijecidos, focados em uma visão lógica e de maneira inflexível em relação às pessoas; partem do princípio os modelos burocráticos, a divisão estabelecida e fragmentada do trabalho. Essas organizações valorizam os trabalhadores que seguem regras pré estabelecidas enfatizando a importância da rotina e os procedimentos que lhes são dados desde o contrato do trabalho:

A rigor, as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer suas tarefas, executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável. Além disso, privilegiam-se os fatores higiênicos, pois se dá muita importância aos aspectos de contexto e aos fatores insatisfatórios. Nessas condições, o sistema privilegia o conservadorismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro dessas condições estão orientados para o passado e não para o futuro. (CHIAVENATO, 2010, p.169)

Já no segundo modelo as organizações são consideradas sofisticadas e refinadas, a aplicação de pessoas se dá pelos modelos orgânicos que se orientam pela visão do contexto e de todo o sistema que a empresa em questão se manifesta e se relaciona. Orientam-se pela eficácia, exigindo que as pessoas alcancem suas metas, todavia com uma liberdade maior para alcançá-las, já que cada colaborador sabe e pode executar suas funções de maneira que estes julgarem mais satisfatórias, além disso, esse tipo de empresa fortalece os fatores motivacionais:

[...], pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores satisficentes. Nessas condições, em que tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar constantemente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas mudanças. Nessas organizações, o processo de aplicar pessoas está orientado para o futuro e para a construção do destino da organização. (CHIAVENATO, 2010, p.170)

Nesse sentido, o desempenho dos colaboradores das Lojas Lymar é avaliado pelos sócios gestores e por toda a equipe, mas de maneira informal e subjetiva, os critérios são apenas baseados em resultado de vendas e engajamento com equipe. Não há uma metodologia sistematizada e regular para avaliar o desempenho dos colaboradores. Estes critérios também são utilizados para os aumentos de salários e não há promoções de cargos dentro da organização no momento, pois segundo os entrevistados “não existem os cargos definidos, dessa forma não tenho como promover ninguém.”

A empresa também não possui um plano de cargos e salários que é aprovado e implantado, porém tem uma metodologia de pagamento na qual o colaborador sabe que pode ganhar mais se vender mais. Os entrevistados explicaram que na carteira de trabalho o salário é normativo de acordo com o que o sindicato estipula e isso é padrão a todos os colaboradores. Porém há um acordo entre contratados e contratantes que, após a experiência o colaborador já tem um ajuste salarial fixo, e passa a ganhar bonificações mensais que variam de R\$300,00 a R\$1000,00, de acordo com a meta atingida. E essa bonificação é paga a toda equipe de forma igualitária no mês.

Sobre feedbacks a empresa não possui ferramentas e nem metodologia para acompanhar o colaborador é dar posição referente ao seu trabalho. Já tiveram algumas tentativas de implementação de ferramenta de análise mas, de acordo com os sócios “acabamos dando mais foco em outras atividades e isso ficou sem ser implantado e seguido.” Dessa forma, eventualmente são dados feedbacks no dia do pagamento de salário. E sendo assim, pode-se dizer que a empresa ainda não possui uma metodologia para aplicar pessoas.

Chiavenato (2010) aponta que em qualquer tipo de empresa, é necessário que os colaboradores sejam orientados para que a aplicação seja satisfatória dentro da organização. Para tanto, é necessário esclarecer o papel e os objetivos desta. Lucena (1995) afirma que o desafio das empresas está vinculado a utilizar as ferramentas avaliativas associadas às práticas de aprendizagem coletiva, gestão do conhecimento e desenvolvimento de equipe. Meios que oferecem múltiplas oportunidades de desenvolvimento tanto individualmente, quanto coletivamente. Porque se o desempenho não for gerido efetivamente, o negócio da organização também não será, porque é impossível separar tais elementos.

Nessa linha, Brandão e Guimarães (2001) apontam que a gestão de desempenho surgiu nos últimos tempos como conceito peculiar às metodologias tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Diante disso, o processo de avaliar pode ser entendido como a comparação realizada entre os resultados alcançados versus os planejados. Porém somente pode-se avaliar o trabalho previamente planejado, porque a comparação ocorrerá entre o que se espera da pessoa e a sua atuação efetiva, assim é preciso desenvolver mecanismos de acompanhamento que possibilitem corrigir os possíveis desvios, assegurando assim, que o que está em execução corresponde ao que foi planejado.

Além disso, para que a ferramenta cumpra seu papel é necessário que as subjetividades sejam eliminadas do processo, isso quer dizer que os critérios devem ser claros e conhecidos por todos os avaliadores e avaliados, a fim, de garantir a efetividade das respostas, correspondendo à realidade da empresa (BENETTI et al., 2007)

Avaliando o desempenho a organização poderá identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento em seu quadro de colaboradores, e a partir disso, desenvolver um programa que atendam tais necessidades.

Um fator importante a ser considerado é a competência, Zarifian (2008) julga que a Competência é em um aprendizado sistemático de uma reflexividade no ambiente de trabalho, porque esse processo admite que o indivíduo reflita sobre o seu trabalho em si, as tarefas executadas, também o que lhe é exigido. No momento da avaliação de desempenho com foco em competências o colaborador terá a oportunidade de refletir sobre a sua atuação na empresa e identificar como ele poderia melhorar as suas competências e mobilizá-las em prol dos objetivos organizacionais e pessoais (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Para McClelland (1973) a competência é uma atributo subjacente a uma pessoa que é, às vezes, relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinadas circunstâncias. Neste sentido, a competência é demonstração de um talento específico na prática, e o conhecimento é o que as pessoas necessitam saber para realizar uma atividade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Diante das apreciações efetuadas sobre a literatura dos processos de aplicar pessoas, como ferramenta sugere-se a avaliação de desempenho por competências. Existem diversas metodologias e modelos de avaliação de desempenho por competências, na sequência, apresenta-se a proposta desenvolvida por Lucena (1995) e a de Rabaglio (2004).

Lucena (1995) explica que a avaliação de desempenho fundamenta-se em alguns princípios, a saber: a) a avaliação estar enraizada aos objetivos e estratégias gerais que norteiam a organização; b) entender que os colaboradores são essenciais para o sucesso da organização,

pois são eles que distribuem os recursos e alcançam os resultados planejados; c) considerar as ferramentas de avaliação de desempenho como instrumento permanente da atuação/ação dos trabalhadores; e d) apoiar-se na gerencia participativa, desenvolvendo um relacionamento de feedback entre colaboradores e chefia.

Assim, o Programa de Avaliação proposto pela autora, deve ser aplicado a todos os colaboradores da empresa, dentro do período de um ano ou seis meses. Sua proposta abrange tais etapas: Negociação do Desempenho (atividades e seus padrões de desempenho); Acompanhamento periódico (reuniões formais entre os envolvidos); Plano de Desenvolvimento (como o colaborador pode melhorar); e a Avaliação Final.

Para isso, Lucena (1995) propõe a utilização de um Formulário de Avaliação de Desempenho, este ferramental permite o registro de todas as informações e dados pertinentes a avaliação de um colaborador, bem como, uma síntese histórica sobre seu comportamento.

O formulário deve conter: dados de identificação do avaliado, negociação do desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, instrumentos de controle, síntese dos resultados alcançados, e por fim, o plano de desenvolvimento. Nele, são utilizados os seguintes critérios para a avaliação: AE– Em Cima do Esperado (o trabalhador apresenta resultados acima do esperado); DE – Dentro do Esperado (apresenta resultados de acordo com o esperado); PE – Próximo do Esperado (os resultados se aproximam do esperado); e ABE – Abaixo do Esperado (resultados muito inferiores ao esperado).

Todo o processo de avaliação de desempenho proposto requer a efetiva internalização dos princípios anteriormente listados. Caso contrário, apenas tornar-se-á um processo burocrático de preenchimento de última hora, e seus resultados não expressarão o real desempenho dos avaliados. Todo o processo deve conter transparência, e ser desenvolvido conjuntamente entre chefia e subordinados (LUCENA, 1995).

Nesse mesmo formato Rabaglio (2004), propõe a utilização de outras metodologias, como: Avaliação Direta, Avaliação Conjunta, Auto-avaliação, Avaliação 360 Graus e a Avaliação por Competências.

Avaliação Direta: nesta o líder hierárquico avalia seus subordinados, emitindo aos seus subordinados um parecer com sua performance. Como ponto positivo, parte-se do pressuposto que o líder imediato é o que melhor conhece os seus liderados, e o fato deste conhecer os indicadores de desempenho propostos. Por outro lado, a proximidade/relacionamento do superior com os liderados pode causar distorções na avaliação (RABAGLIO, 2004).

Avaliação Conjunta: esta permite que avaliador e avaliado interajam na avaliação,

através do diálogo entre as partes, pode-se desenvolver trocas de feedback construtivos. Porém, sua aplicação é indicada a organizações que já possuam a cultura de avaliação de desempenho efetivada, e uma boa comunicação interpessoal (RABAGLIO, 2004).

Auto-avaliação: neste caso, o avaliado faz uma avaliação de si mesmo, julgando seu desempenho de acordo com os indicadores propostos pela organização. Sua avaliação é direcionada para a chefia imediata, para que a mesma desenvolva comparações, para então propor metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Esta metodologia facilita o entendimento entre as partes, porém, pode ocasionar frustrações no ato do consenso (RABAGLIO, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Avaliação 360 Graus: também conhecida como feedback 360 graus, acarretando em múltiplas fontes de avaliação. Esta técnica reúne os participantes, e estes recebem um feedback estruturado de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Tal modelo objetiva o desenvolvimento de comportamentos, habilidades, atitudes, necessárias para o desempenho efetivo na empresa. O avaliador deve possuir uma visão sistêmica das partes envolvidas e clareza dos pontos a serem tratados, eliminando possíveis atritos por problemas não resolvidos (RABAGLIO, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Avaliação por Competências: para esta metodologia funcionar é necessário que exista o Mapeamento das Competências, seleção com foco em competências, treinamento por competências, remuneração por competências, e a avaliação por competências, sendo um trabalho sistêmico e integrado.

Para tanto, todos os profissionais devem conhecer sua descrição de cargo atualizada, o perfil de competências a ele desejado, porque serão norteadores para seu desenvolvimento e os ajustes de seu perfil. Essa metodologia permite comparar claramente o desempenho real com o desempenho planejado, e a partir disso, estruturar um plano de ação, em busca do perfil ideal compatível com a expectativa da pessoa ao cargo a ela atribuído (RABAGLIO, 2004).

Com a descrição de cargos já desenvolvida (Apêndice C), a empresa poderá iniciar as atividades de avaliação de desempenho por competências, mas primeiro é necessário que se desenvolva uma atividade de treinamento sobre a proposta de gestão de pessoas por competências, no intuito de sensibilizar os colaboradores sobre a mesma. Essa atividade seria uma reunião de treinamento, a qual pode ocorrer de forma informal e dinâmica, na qual os funcionários poderão efetuar a leitura de suas descrições de cargo, e a partir disso, propor exclusões ou inserções de atividades, bem como dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta atividade tem como objetivo aproximar e sensibilizar os colaboradores para a aceitação da proposta.

Outro ponto importante é esclarecer para todos os colaboradores quais serão os critérios de avaliação do instrumento de avaliação de desempenho proposto. Pois segundo Gil (2012), para que a empresa possa orientar o funcionário de maneira adequada é preciso que fique claro para a empresa e para o novo trabalhador as especificações da descrição de cargos, expondo suas tarefas e competências requeridas para seu desempenho superior.

Sendo assim, como forma de iniciar o processo de avaliação de desempenho na mesma, sugere-se que as Lojas Lymar adotem o formulário de avaliação de desempenho com foco em competências (Apêndice D). Neste primeiro estágio, é necessário que o responsável pela Gestão de Pessoas esteja ciente das descrições de cargo, especialmente no que diz respeito às competências estipuladas para cada cargo, além dos critérios de avaliação de desempenho propostos. Esse mesmo profissional fará a leitura do formulário, para o colaborador, com o intuito de gerar um diálogo entre as partes.. Assim, o formulário deverá ser preenchido pelo responsável pela Gestão de Pessoas, de acordo com os níveis de competências que o funcionário apresentar, a partir do consenso entre avaliador e avaliado.

O preenchimento é simples, basta atribuir a pontuação que vai de 5 a 1. Em que 5 significa que é muito forte a evidência da competência investigada e 1 nenhuma evidência da competência investigada (LUCENA, 1995; RABAGLIO, 2004). O Quadro XX apresenta a escala de avaliação proposta.

Quadro 12 - Escala de avaliação de desempenho com foco em competências

5 Excelente	4 Bom	3 Médio	2 Insatisfatório	1 Inaceitável
Dê o grau 5 se você achar muito forte a evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa a evidência da competência investigada	Dê o grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2004); Lucena (1995).

Após a finalização do preenchimento do formulário, sugere-se que o profissional responsável pela Gestão de Pessoas juntamente com colaborador, passam então para o preenchimento do plano de capacitação do mesmo, e já ficará acordado a nova data para a avaliação de desempenho, esse fica a sugestão de ser feito anualmente. Este formulário deverá ser anexado à pasta de documentos pertencentes ao funcionário, e com o tempo, tanto gestão e colaborador poderão verificar o desenvolvimento da pessoa dentro da empresa

Para a primeira seção de avaliação de desempenho seria ideal um ambiente mais calmo e tranquilo, então sugere-se que seja realizada em um período que o fluxo de trabalho na organização seja menos intenso, ou até marcado com o colaborador de comum acordo para que seja feito fora de seu horário de trabalho. Isso fará com que o colaborador e responsável pela Gestão de Pessoas conversem tranquilamente e cheguem a um consenso sobre o nível de competências do indivíduo. O perigo dessa avaliação ser desenvolvida em um momento de fluxo de trabalho intenso, os dados advindos da avaliação poderão ser limitados e não refletirão a real situação do funcionário, e todo o processo de gestão por competências ficará comprometido.

Dessa forma o quadro 13, resume a proposta de aplicar pessoa para as Lojas Lymar.

Quadro 13 - Proposta dos processos de aplicar pessoas

Processo	Proposta
Processos de aplicar pessoas	Alinhar a avaliação de desempenho por competências ao planejamento estratégico das Lojas Lymar, este último a ser desenvolvido
	Desenvolver a atividade de treinamento sobre a proposta de gestão de pessoas por competências, no intuito de sensibilizar os colaboradores sobre a mesma. Também, esclarecer todos os funcionários da empresa sobre quais serão os critérios de avaliação do instrumento proposto.
	Avaliação de desempenho por competências: aplicação do formulário
	Preencher o plano de capacitação para o avaliado, e estipular o prazo para o novo processo de avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Porém é importante salientar que para ocorrer o correto funcionamento do processo de aplicar pessoas, é importante que a empresa busque manter sempre atualizada a descrição dos cargos, bem como, o formulário de avaliação de desempenho com foco em competências. Como observado, existem outras metodologias de avaliação de desempenho, a empresa poderá adotar aquela que melhor refletir a sua realidade, e auxiliar no processo de aplicar pessoas (a proposta do formulário é aprofundada nos processos de desenvolver pessoas).

4.2.3 Processos de recompensar as pessoas

Chiavenato (2010), aponta que o processo de recompensar pessoas compreende a

remuneração, programas de incentivo e, benefícios e serviços. Segundo ele os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado os objetivos individuais a serem satisfeitos. Dessa forma a palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.

Assim sendo a política salarial das Lojas Lymar é composta pelo salário normativo do comércio na carteira de trabalho, sobre o qual esta incluso todos os benefícios impostos pela legislação trabalhista (décimo terceiro, férias, auxílio doença, etc.). Além disso, após o período de experiência há um reajuste salarial que fica acordado apenas entre contratado e contratante, sendo assim esse ajuste fixo não passa para a folha de pagamento, e sobre esse valor não incide férias, décimo terceiro e etc.

A empresa conta também com bonificações mensais, que são para toda equipe de forma igualitária que são pagas de acordo com a meta atingida, esse valor varia de R\$300,00 a R\$1000,00 por mês. Outra forma de incentivo são as bonificações semanais, que variam de acordo com o que é proposto pelos sócios administradores, segundo os entrevistados “ nós identificamos produtos que precisam girar mais rápido na loja e bonificamos a equipe pela venda deles, o valor arrecadado é dividido na equipe”. Esse valor é bem variável e também não consta em folha de pagamento e por consequência nem nos cálculos de legislação trabalhista.

Sobre benefícios, os colaboradores têm descontos em produtos adquiridos, 50% para o que for de uso próprio, e 30% de desconto para produtos para seus familiares.

Sobre atividades de motivação, os entrevistados disseram que eventualmente é feito alguma palestra para motivar a equipe, mas que sempre que as metas são atingidas há um ritual de comemoração onde é servida uma espumante para as equipes, e em meses com comemorações especiais é feito o dia da pizza ou jantares comemorativos. Em datas especiais como dia do vendedor, páscoa e natal também são dados presentes a toda equipe.

Nesse sentido, Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) explicam que as organizações vêm buscando formas de remunerar as pessoas, de forma diferenciada dos modelos tradicionais que preconizavam as funções e os cargos, lembrando que a remuneração básica é composta pelo salário fixo, incentivos e benefícios. O principal objetivo da Política Salarial é remunerar as pessoas de forma justa e transparente, assim, um sistema de remuneração ideal dinamiza e garante a efetividade da empresa.

Dito isso, Chiavenato (2010), explica que existem diversas metodologias para recompensar as pessoas, dentre os quais sugere estes critérios para a construção de um plano

de remuneração;

1) Equilíbrio interno versus equilíbrio externo: o plano de remuneração deve ser percebido pelos colaboradores e gestão como sendo justo em relação ao salário praticado por outras organizações. As pessoas estarão satisfeitas a partir do momento que perceberem que recebem um salário equitativo em relação aqueles que executam atividades similares.

2) Remuneração fixa ou remuneração variável: a organização poderá optar por um dos métodos, ou mesclá-los. A remuneração fixa pode ser por base mensal, enquanto que por hora poderá variar de acordo com os critérios estipulados pela organização, se optar pela metodologia variável os critérios deverão ser transparentes e de entendimento de todos.

3) Desempenho ou tempo de casa: a remuneração poderá ser distribuída de acordo com a contribuição do desempenho individual (pela produção), ou pelo tempo de casa do indivíduo, o fator que delimita a escolha é a cultura organizacional compartilhada na empresa.

4) Remuneração do cargo ou da pessoa: a compensação a partir do cargo privilegia a contribuição proporcionada pelo cargo, e ele é a unidade de análise do salário. Já a da pessoa (remuneração pelas competências individuais) enfoca os talentos que a pessoa aplica em seu ambiente de trabalho, envolvendo sua aprendizagem e participação no alcance dos objetivos estratégicos.

5) Igualitarismo ou elitismo: no sistema igualitário todos os funcionários participam de um mesmo sistema de remuneração, assim todos estão sujeitos aos mesmos critérios de desempenho. Em um sistema de elitismo a hierarquia é preconizada, e os salários dependerão do nível hierárquico que o indivíduo ocupa na estrutura da empresa.

6) Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado: vale salientar que esta escolha afetará os custos da organização, além da satisfação dos colaboradores. Geralmente, a decisão de pagar abaixo do mercado é comum em pequenas empresas, enquanto que, acima do mercado, é uma prática adotada por organizações que visam motivar e reter os seus colaboradores, a fim de diminuir os níveis de rotatividade e absenteísmo.

7) Prêmios monetários ou prêmios não monetários: a organização poderá utilizar-se de prêmios monetários para motivar os seus colaboradores, estes reforçam a responsabilidade do alcance individual das metas e objetivos. Os prêmios não monetários são intangíveis e visam incentivar o comprometimento com a organização, através do reconhecimento público.

8) Remuneração aberta ou remuneração confidencial: neste ponto, os funcionários poderão possuir acesso as informações sobre a remuneração de seus pares, além de conhecer como as decisões salariais são tomadas de forma transparente. Em contraponto, a remuneração confidencial não possibilita acesso a tais informações.

9) Centralização ou descentralização das decisões salariais: na centralização salarial as decisões são tomadas pelo responsável da área de gestão de pessoas, enquanto que na descentralização das decisões salariais são condicionadas aos gerentes de linha, tendo em vista que os gerentes possuem maior contato com a situação de desempenho dos colaboradores.

Chiavenato (2010), salienta que a organização poderá selecionar os pontos que corroboram com a sua realidade, ou seja, seja compatível com a cultura e a satisfação de seus atores. Ademais, a administração de salários com estruturas sólidas, normas, critérios e procedimentos definidos possibilitará que a empresa possua uma estrutura salarial equitativa e justa e que atenda as necessidades da mesma e de seus funcionários.

Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) apresentam a proposta de remuneração por competências, em que o principal fator de sucesso é a delimitação dos aspectos que farão parte do sistema de forma alinhada as estratégias da organização. Diante do exposto, inicialmente é necessário identificar as competências essenciais do negócio (habilidades e tecnologias mescladas da empresa), as competências genéricas (base da remuneração por competências, ou seja, pelas quais os profissionais serão avaliados e remunerados, independente de seu nível hierárquico) e competências pessoais (competências específicas do cargo ou nível hierárquico).

Essa metodologia está ancorada nas competências segundo as quais os profissionais serão avaliados. Quanto às movimentações salariais, a evolução salarial dar-se-á via horizontal e vertical, e estará atrelada pela aplicação e certificação das competências. Se ocorrer de forma horizontal será dentro do mesmo cargo ou espaço ocupacional, somente se adquirir níveis avançados nas competências acompanhadas no processo de avaliação e desempenho. Via vertical, ocorre à mudança de cargo ou de espaço ocupacional de hierarquia superior, ou seja, através de uma promoção, quando o colaborador apresentar as competências requeridas para este cargo, em termos de níveis de proficiência mínimos (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A remuneração por competências é influenciada diretamente pela estrutura predominante na organização, neste sentido, se a empresa for flexível, tenderá a utilizar valores específicos de acordo com cada competência ou conjunto de competências desenvolvidas e utilizadas. “A partir dos valores salariais de mercado para os cargos, são elaboradas faixas de remuneração que se relacionam de forma direta com quantidades de pontos (resultantes da avaliação de desempenho por competências)” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 80).

Rodrigues (2006) afirma que a remuneração por competências é vinculada à avaliação de desempenho, assim, na literatura, não existe consenso de que maneira deveria ocorrer este

processo, se à remuneração fixa ou à remuneração variável. Quando a empresa obtiver os dados da avaliação de desempenho poderá adotar esta como uma forma de ampliação da remuneração dos colaboradores.

Porém, Rabaglio (2004) contribui que é necessário evitar algumas situações no processo de avaliação de desempenho, como unir a avaliação de desempenho a promoções ou bonificações financeiras. Porque as pessoas poderão influenciar os resultados no ato da avaliação, a fim de ganhar os benefícios, enquanto o desenvolvimento e o treinamento são deixados de lado. Neste caso, a empresa deverá verificar a possibilidade de utilização desta estratégia, caso contrário deverá ser dispensada.

Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) listam algumas vantagens de se adotar a proposta de remuneração por competências, a saber: comprometimento dos líderes na gestão das equipes; disseminação de conhecimentos sobre o negócio; conduz ao melhor entendimento da organização; formula-se uma base de dados confiável e plausível de consultas; e fomenta uma base de dados sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão e recrutamento interno/externo. Segundo Sobral e Peci (2008), os benefícios oferecidos por uma organização são essenciais para a aceitação, atração, retenção e permanência dos colaboradores nas empresas, por possuírem impactos diretos na qualidade de vida dos mesmos e contribuírem para a segurança constante de sua condição de vida.

Para que a empresa alcance suas metas e objetivos é fundamental que a gestão organizacional ofereça insumos e salários compatíveis com as expectativas dos empregados. Neste caso, a ferramenta sugerida é a adoção de um Plano de Cargos e Salários, este é instrumento utilizado para facilitar as decisões cotidianas das Lojas Lymar sobre seus cargos e salários, ele contém: análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, política de remuneração, carreiras profissionais e a participação nos lucros (PONTES, 2011).

Com a adoção desse instrumento as Lojas Lymar conseguirão organizar r formalmente todas as ferramentas propostas, e a partir disso desenvolver efetivamente e de forma sistêmica todos os processos sugeridos de gestão de pessoas por competências. A utilização desta ferramenta eliminará a subjetividade dos processos e fomentará a transparência, auxiliando gestão e colaboradores a conhecerem suas competências e como ampliá-las. Destaca-se que o Plano de Cargos e Salários é um documento vivo, que necessita ser alimentado com o passar do tempo, porque novas atividades poderão ser anexadas aos cargos, bem como eliminadas, também, poderão ocorrer variações salariais impostas pelo governo ou sindicatos de categoria.

Considerando a importância dos benefícios para os trabalhadores, sugere-se que a

empresa mantenha os que ela já possui e que realize uma pesquisa interna para os verificar quais realmente iriam atender as necessidades dos colaboradores. A adoção destes ou outros benefícios poderá ser um atrativo para a permanência dos colaboradores na empresa, haja vista que atualmente os níveis de rotatividade estão elevados, como informou o entrevistado.

E dessa forma, no quadro 14 apresenta uma síntese da proposta do processo de recompensar pessoas.

Quadro 14 - Proposta dos processos de recompensar as pessoas

Processo	Proposta
Processos de recompensar as pessoas	Adoção de um Plano de Cargos e Salários (destaca-se que a descrição dos cargos já está desenvolvida).
	Realização de pesquisa interna para verificar quais os benefícios atendem as demandas dos colaboradores.
	Quanto às movimentações salariais, a evolução salarial dar-se-á via horizontal e vertical, e estará atrelada pela aplicação e certificação das competências, via avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O plano de cargos e salários tende a eliminar subjetividades no processo de remuneração das pessoas, consolidando os critérios da evolução salarial. Além disso, os benefícios tornam-se um diferencial competitivo, perante outras organizações, o que pode atrair e reter talentos para a organização.

4.2.4 Processos de desenvolver pessoas

Segundo Chiavenato (2010), o processo de desenvolver pessoas se relaciona com a necessidade da empresa de manter seus profissionais treinados e capacitados. Para aplicar este processo, é importante desenvolver técnicas de avaliação internamente, para reconhecer quais são os conhecimentos e habilidades que devem ser aprimorados através dos treinamentos. Após esta análise interna é possível aplicar o treinamento adequado à necessidade daquele momento. Sem este olhar interno qualquer treinamento aplicado aleatoriamente poderá ser uma grande perda de tempo e dinheiro, podendo acarretar até mesmo no descrédito das capacitações.

As Lojas Lymar oferecem treinamentos e capacitações aos colaboradores, de forma

interna e também externa. Quanto aos treinamentos externos são mais voltados para os próprios sócios e para as gerências. Esses, porém, ficam incumbidos de repassar o treinamento para o restante da equipe em forma de treinamento interno. Além disso, há treinamentos externos específicos que são direcionados ao profissional que executa essa atividade na empresa, por exemplo, treinamentos no sistema voltado aos profissionais do caixa e auxiliar administrativo. E treinamentos de mídias sociais, voltados para os profissionais que atuam nas mídias sociais.

E além disso, todos os entrantes têm treinamentos passados pela gerente de vendas, que são focados em processos de vendas, atendimento ao cliente, processos internos e visual merchandising. Após isso, os funcionários com mais experiência apadrinham esse novo colaborador, auxiliando-os na aprendizagem e evitando possíveis erros.

A empresa não possui promoção de cargos, mas incentiva os colaboradores a estudar para se qualificar, esse incentivo é em forma de negociação de horários para cursos de graduação e pós graduação, para que o colaborador desenvolva-se tanto, profissionalmente quanto pessoalmente.

Para identificar se uma pessoa é competente nas suas funções, primeiramente ela é avaliada pelo período de experiência, o que permite à organização identificar se ele está apto a tal função. Já os colaboradores que já passaram pelo período de experiência são avaliados de acordo com os resultados obtidos e pela forma como interage, se relaciona com equipe, gestores e clientes.

Chiavenato (2010) esclarece que o treinamento é um processo cíclico e contínuo, para que ocorra um treinamento por competências é necessário o mapeamento das competências. A partir do mapeamento a organização desenvolverá seu programa de treinamento, sendo composto pelas seguintes etapas: 1) Diagnóstico: é o levantamento inicial das necessidades ou lacunas de treinamento, tanto presentes, passadas ou futuras; 2) Desenho: neste ponto, é elaborado o programa de treinamento com vistas a sanar as necessidades anteriormente citadas; 3) Implementação: é a execução real do treinamento; e 4) Avaliação: verifica-se se os resultados advindos do planejamento foram os esperados no planejamento.

Limongi-França (2011) alerta que o treinamento não é uma série de cursos e eventos aleatórios. A organização deve estar ciente que o treinamento deve auxiliar e contribuir para o processo de capacitação dos colaboradores, aumentando sua efetividade em seu espaço organizacional e em sua vida cotidiana. Além disso, ele deve estar diretamente integrado aos demais processos de gestão de pessoas.

Carbone et al. (2009) contribuem que o desempenho pode ser definido como uma manifestação da competência. Neste caso, a pessoa aplica suas competências em uma situação,

a fim de mobilizar recursos e obter retornos positivos e satisfatórios. Desta maneira, há uma constante busca de ambas as partes, empresas e pessoas. As empresas visam pessoas com o perfil ideal para o preenchimento dos cargos, que executem as atividades efetivamente. Já as pessoas buscam atingir a realização profissional em uma organização que atenda suas expectativas e necessidades (DALMAU; TOSTA; 2008; CRUZ; SARSUR; AMORIM, 2012).

Atitudes condizentes com as competências desenvolvidas levarão a pessoa nutrir seu conhecimento. A partir da busca constante por novas formas de desenvolver seu trabalho e a na vida cotidiana, essas partes em harmonia consolidarão as habilidades, e irão direcionar a pessoa para um nível de competência superior (BENETTI et al., 2007; BRITO; CARLOS; AVELINO, 2007). Fleury e Fleury (2001) apontam que as competências devem acrescentar valor econômico para as organizações e valor social para as pessoas, por isso o treinamento e o desenvolvimento são necessários em uma organização.

Leme (2005) expõe que é necessário que as competências organizacionais sejam inicialmente mapeadas, para então identificarem-se as competências dos colaboradores, por esta ótica é necessário que missão, visão, valores e planejamento estratégico estejam formalizados. A partir disso, desenvolve-se o processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), geralmente, um superior dos colaboradores identifica tais necessidades, para então, propor subjetivamente, tais treinamentos. Entretanto, a base subjetiva pode comprometer a efetividade do processo.

Marras (2011, p. 133) explica que o “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” O treinamento é o agente de mudança nas competências das pessoas, é ele que impulsiona a bagagem particular de cada indivíduo. Por isso ele deve ser desenvolvido com vistas a atender as necessidades identificadas como lacuna na competência dos funcionários da empresa. Para levantar-se às necessidades de treinamento, pode-se: aplicar questionários; entrevistar colaboradores e supervisores; aplicar testes e exames; observação no local de trabalho; folha de avaliação de desempenho; e solicitação direta do trabalhador ou supervisor (MARRAS, 2011).

Diante disso, a sugestão de ferramenta para o processo de desenvolver pessoas para as Lojas Lymar é o Treinamento e o Desenvolvimento por Competências. Inicialmente deve se observar a descrição de cargos, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para os mesmos, em seguida, deve ser feito um levantamento da necessidade dos cargos, ou seja, as habilidades necessárias para um desempenho adequado.

Limongi-França (2011) explica que, geralmente, as habilidades estão condicionadas em

três grupos:

- Habilidades voltadas à interação pessoal: relacionadas ao convívio das pessoas, a capacidade de motivação e desenvolvimento das pessoas, saber ouvir, trabalhar em grupo e a persuasão racional.
- Habilidades voltadas ao processo de qualidade: relacionadas ao raciocínio lógico, analítico e matemático, para a otimização dos recursos.
- Habilidades voltadas à obtenção de resultados: relacionadas às habilidades de delegação, sistematização e delegação de tarefas.

Chiavenato (2010) afirma que existem diversos métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual, assim apresenta as seguintes propostas de desenvolvimento de pessoas.

1) Rotação de cargos: é a movimentação das pessoas em várias posições hierárquicas da organização, no intuito de ampliar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. De forma vertical a pessoa assume uma posição mais complexa que a atual. Na forma horizontal ocorre para a obtenção de experiências da mesma natureza complexa.

2) Posições de assessoria: é a oportunidade de um colaborador trabalhar sob a supervisão de gerente bem sucedido, em uma das áreas da organização. Assim a pessoa acompanha e desenvolve diferentes tarefas, sob a supervisão de um gestor experiente.

3) Aprendizagem prática: este modelo de treinamento condiciona o treinado a tempo integral para analisar e solucionar problemas de um projeto ou de uma área da empresa, com vistas a desenvolver a cooperação.

4) Atribuição de comissões: os colaboradores podem participar de comissões temporárias de trabalho, a fim de aprimorar e compartilhar decisões. No intuito de desenvolver as habilidades de comunicação e integração de equipes.

5) Participação e cursos em seminários externos: as pessoas podem desenvolver conhecimentos e habilidades conceituais em seminários e cursos formais.

6) Exercícios de simulação: são exercícios de simulação, como: estudos de caso, jogos de empresas, simulações de papéis, a fim de simular situações do cotidiano da empresa.

7) Treinamento fora da empresa: geralmente os treinamentos fora da empresa são oferecidos por empresas especializadas em Treinamento e Desenvolvimento, para auxiliar na aprendizagem de trabalho em equipe.

8) Estudos de caso: é a oportunidade do funcionário diagnosticar um problema em um case real e providenciar uma solução para o problema.

9) Jogos de empresas: é uma metodologia de desenvolvimento em que são desenvolvidas equipes de trabalho. E elas competem entre si na tomada de decisões

computadorizadas, para simular o ambiente empresarial.

10) Centros de desenvolvimento interno: são os exercícios realísticos utilizados para desenvolver-se as habilidades dos indivíduos (como universidades corporativas).

11) Coaching: o gerente assume o papel de renovador, preparador, questionador e orientador das pessoas no ambiente de trabalho.

Na perspectiva das competências, o novo colaborador quando contratado deve ser treinado internamente a partir de uma atividade de integração. Nesta lhe será apresentada a descrição de cargos, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que a pessoa deverá desenvolver e dar prioridade em seu cargo. Após isso, o novo colaborador deve contar com um “tutor”, que o auxiliará em suas dúvidas e dificuldades, contribuindo assim para sua integração no grupo.

Com a avaliação de desempenho realizada, será possível selecionar os métodos de desenvolvimento com o foco em competências. As competências em análise serão mensuradas de acordo com pontuação, que será de 5 (excelente) à 1 (inaceitável). Após atribuir a pontuação a cada indicador da competência deve se somar o total das notas e o valor resultante deve ser dividido pelo número de notas, tendo assim a nota média da competência em análise. Essa ação demonstrará a avaliação média da competência que vai servir para o gestor de pessoas analisar qual a melhor providência a ser tomada para ajustar a mesma. O quadro 15 exemplifica isso:

Quadro 15 - Exemplo da ferramenta de avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - LOJAS LYMAR						
Colaborador: _____ . Data: ___ / ___ / ____ .						
Cargo ocupado: _____ .						
Conhecimentos	Indicadores da Competência	5	4	3	2	1
Conhecer de pessoas	1. Conhecer de pessoas					
	2. Conseguir mapear a real necessidade dos clientes					
	3. Reter e direcionar as clientes a compra					
	4. Fazer a cliente se sentir realizada.					

Total de Pontos de conhecer de pessoas:	Média:
---	--------

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Analisando isso, o plano de capacitação a ser desenvolvido para o colaborador deve englobar os aspectos de aprimorar, refinar e adaptar as competências do avaliado. Além disso esse plano deve ser pensado para que o colaborador consiga atingir o que está nele estabelecido. Tendo isso em vista, o funcionário deve possuir a oportunidade de aprender, aplicar e aprimorar suas competências, continuamente, dentro do seu espaço de trabalho. Os seguintes critérios são utilizados para a construção do plano de capacitação (Quadro 16).

- AE – Encima do Esperado (o trabalhador apresenta resultados acima do esperado);
- DE – Dentro do Esperado (apresenta resultados de acordo com o esperado);
- PE – Próximo do Esperado (os resultados se aproximam do esperado);
- AbE – Abaixo do Esperado (resultados muito inferiores ao esperado);
- NE – Não encontrado (não se evidenciou resultados satisfatórios).

Quadro 16 - Critérios para a construção do plano de capacitação

. Critérios para a construção do plano de capacitação				
AE – Acima do Esperado	DE – Dentro do Esperado	PE – Próximo do Esperado	AbE – Abaixo do Esperado	NE – Não encontrado

Fonte: Adaptado de Lucena (1995)

Quando a maioria dos resultados obtidos nessa avaliação for número 5 (AE), é sinal que o avaliado apresenta excelentes níveis da competência requerida. Neste caso ele deverá receber um feedback satisfatório para a competência analisada, reconhecimento e valorização. Além de ser incentivado a manter tal comportamento.

Se a maioria dos resultados obtidos for número 4 (DE) está satisfatório. O avaliado ainda poderá desenvolver mais tal competência. Necessitando de um pouco de investimento para chegar à excelência. Nesse caso a empresa pode utilizar os métodos de estudo de caso, que dá ao colaborador oportunidade de diagnosticar um problema em um case real e providenciar uma solução para o problema. Dessa forma a empresa irá instigá-lo a desenvolver melhor a competência na qual ele já está com uma boa avaliação.

Sendo 3 (PE) a maioria dos resultados, ele estará na média com relação a tal competência. Seu desafio será ampliar a mesma, o plano de capacitação deverá primar por

intensificar tal repertório, além de ser possível observar tais mudanças. Nesse caso a sugestão é que a empresa adote Exercícios de simulação com esse colaborador. Esse tem vistas a simular situações cotidianas da empresa em que essa competência precisa ser utilizada, dessa forma o colaborador seria estimulado a aprimorar a competência em questão.

Assim, quando a maioria dos resultados for número 2 (AbE), a pessoa na maioria das vezes demonstra a presença de determinada competência, porém causando prejuízos aos resultados. Neste caso, é necessário investir no fortalecimento e desenvolvimento da mesma. O plano de capacitação deverá propor uma ação mais intensa, e o avaliado deverá levá-lo a sério, com vistas a atingir os patamares elevados. Pode-se utilizar a aprendizagem prática e a participação em cursos e seminários externos, para incentivar o colaborador a desenvolver-se.

Quando a maioria dos resultados obtidos for número 1 (NE), nunca se percebeu a presença de determinada competência. Com isso as consequências são negativas para os resultados. Neste caso, o avaliado deverá desenvolver a competência para continuar no seu cargo, o plano de capacitação deve auxiliar a pessoa a desenvolver-se, além de ser constantemente monitorado. Para ajudar a pessoa em seu desenvolvimento poderá utilizar-se de exercícios de simulação e treinamento fora da empresa. Caso esta competência seja primordial para o exercício do cargo, pode-se remanejar o indivíduo para tarefas que ele possua as competências requeridas e possa ampliá-las.

A empresa pode adotar também uma forma coletiva de analisar quais as necessidades de desenvolvimento, essa pode ser em forma de conversa com todos os colaboradores, é feita em forma de *Brainstorming* (tempestade de ideias). . Esta técnica é utilizada para estimular a criatividade e raciocínio rápido no grupo. As pessoas são estimuladas pelo instrutor que direciona um assunto, estes poderão expressar sua opinião sobre o assunto em análise, no caso treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2011). A partir disso estabelecer os programas de treinamento e desenvolvimento. A informalidade é o ponto chave desta metodologia, todos os funcionários da empresa poderão participar e contribuir com o processo.

Marras (2011), diz que é importante ter indicadores qualitativos para mensurar a efetividade dos treinamentos que estão sendo realizados. O aumento na produtividades dos trabalhadores e empresa; redução de custos, porque elimina-se o retrabalho; eficiência e eficácia ampliadas no processo produtivo; mudança de comportamentos dos colaboradores da empresa; elevação dos níveis de conhecimento, habilidade e atitudes; maior conscientização do papel de cada um, dentre outros.

Leme (2005) salienta que é necessário implantar na organização o Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Competências, para então utilizar-se o Retorno do Investimento

em Treinamento (ROI), contemplando as etapas: a) Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Competências; b) Análise da eficiência de um treinamento; e c) ROI de Treinamento. Sua fórmula é expressa por: $ROI = [(Retorno\ Financeiro\ Líquido) / (Valor\ Investido)] \times 100$, gerando o percentual da efetividade do treinamento.

Frente ao exposto, o Retorno Financeiro Líquido é o retorno que a empresa obteve com dado treinamento, excluídas todas as despesas geradas (existem fatores que podem interferir, por exemplo, o aumento nas vendas por promoções ou variações da bolsa). Já o Valor Investido, pode conter: o valor da consultoria, horas dos profissionais, tempo despendido para o treinamento (produção parada), se interno ou externo, ou seja, todos os custos e demais despesas que ocorreram para que este processo ocorra.

Dessa forma as Lojas Lymar podem fazer um levantamento de como os processos de treinamento e desenvolvimento contribuíram para o melhor alcance dos seus resultados e objetivos. Ponderando os valores investidos nestas atividades versus os retornos obtidos. Ou ainda, em termos qualitativos que envolvem a produtividade e o desenvolvimento das competências, que são refletidos no comportamento de seus colaboradores.

Assim o quadro 17 resume a proposta dos processos de desenvolver as pessoas.

Quadro 17 - Proposta dos processos de desenvolver pessoas

Processo	Proposta
Processos de desenvolver pessoas	Atividade de integração e definição do tutor da pessoa.
	A partir da avaliação de desempenho: selecionar os métodos de treinamento e desenvolvimento com o foco em competências
	Brainstorming (tempestade de idéias) para verificar possíveis treinamentos. (optativo).
	Ponderação qualitativa e quantitativa dos benefícios advindos dos treinamentos e dos desenvolvimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

É de suma importância que os colaboradores e o profissional de gestão de pessoas trabalhem unidos e com sinergia, para que o processo de desenvolver pessoas funcione da melhor maneira. Pois somente dessa forma será possível identificar as reais necessidades de desenvolvimento do indivíduo, e assim, a empresa consegue de forma real contribuir com o alcance dos objetivos individuais, e que como consequência leva ao alcance dos objetivos

empresariais.

4.2.5 Processos de manter pessoas

Segundo Chiavenato (2004) o Processos de Manter Pessoas é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Os entrevistados entendem que o clima organizacional é composto pela relação entre gestores, colaboradores, satisfação dos clientes e resultados. Já o ambiente de trabalho, segundo eles “ é composto pelo espaço físico, pelo relacionamento interno, pelo clima e cultura da organização”. No entendimento dos sócios a empresa não efetua nenhum tipo de trabalho específico para desenvolver uma cultura organizacional, sendo que a existente é um construto orgânico das pessoas que trabalham no momento na organização. Sobre o ambiente, ambos são cientes que não possuem espaços adequados para certos tipos de atividades, como lanches para colaboradores, sala de reuniões e ambiente de planejamento.

Nesse sentido Silva e Zanelli (2004) falam que nas organizações existe uma cultura, esta é composta com todas as práticas, valores, símbolos, linguagem, forma de organização, comportamentos, natureza do trabalho, e outros elementos compartilhados por todos os funcionários da organização. Além disso, existe a contracultura, que é um movimento que deseja modificar a cultura dominante e inserir novas formas de socialização empresarial.

Visto isso, quando as Lojas Lymar decidem implementar a gestão de pessoas por competências poderão ocorrer rejeições a tal iniciativa. Porque as pessoas sentem-se acomodadas e satisfeitas com a cultura que compartilham, uma vez que foi construída pelas mesmas de forma orgânica.

Para que os colaboradores entendam a proposta e a aceitem, será necessário que os gestores desenvolvam a sensibilização dos trabalhadores. Isso pode ser feito através da reunião de treinamento, em que lhes será apresentado proposta de gestão de pessoas por competências e todas as vantagens advindas da mesma.

No ambiente competitivo atual é necessário que os profissionais sejam participativos, não apenas no comprometimento com os objetivos e metas organizacionais, mas é preciso também melhorar a qualificação e capacitação. Frente ao exposto, a gestão de competências é uma resposta à qualificação, e traz esclarecimentos sobre o que é o trabalho, o papel dos

indivíduos e da educação continuada. Mas sob outro enfoque crítico os estudos encontram-se limitados sobre a construção de um perfil ideal, que não correspondem perfeitamente às necessidades das pessoas ou das organizações (BITENCOURT, 2004).

A gestão de competências implantada nas empresas necessita adequar-se à realidade das mesmas, ou seja, os colaboradores e gestores devem aderir a esta proposta. E a partir disso, os gestores devem incentivar as pessoas a desenvolverem suas competências individuais, fomentando assim, as competências organizacionais. Sempre almejando o desenvolvimento de pessoas-empresa (BARBOSA, 2003; RODRIGUES, 2006).

Brito, Carlos e Avelino (2007) complementam que uma Competência Essencial (específica) da organização, é algo único da empresa, que lhe confere uma situação de destaque no mercado. Neste caso, pessoas e empresas possuem competências a aprimorar e desenvolver, a fim de atingir seus objetivos no decorrer do tempo.

Este aspecto justifica-se a partir da explicação de Dutra (2004), por mais que as pessoas possuam competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não garante que a organização se beneficiará diretamente deste conjunto, por isso, o indivíduo deve ser avaliado a partir de sua capacidade de entregar-se à empresa. Analisando-se o quanto ele está disposto a comprometer-se com a proposta da empresa.

Outra questão é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) essa é definida por Limongi França (2011, p. 167) como:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Neste caso, a qualidade de vida na ótica do funcionário é sua percepção de bem-estar. Em termos de suas necessidades individuais, o ambiente social/econômico que interage e sua expectativa de vida. Enquanto que no ambiente de trabalho, relaciona-se com a necessidade de valorização das condições de trabalho, delimitações das atividades a serem desenvolvidas, ambiente físico, e os relacionamentos que a pessoa desenvolve com o grupo (LIMONGI FRANÇA, 2011).

Já sobre a higiene no ambiente de trabalho, Chiavenato (2010), diz que esta relaciona-se com as condições do ambiente de trabalho que asseguram a saúde mental e física, bem como as condições de saúde e bem-estar dos indivíduos. Relacionado à saúde física, é a exposição do corpo humano a agentes externos: ruído, temperatura, iluminação, ventilação e conforto.

Quanto ao ambiente psicológico de trabalho, este envolve: as relações interpessoais, estilo de gestão da empresa, e o envolvimento pessoal e emocional das pessoas. Frente à de saúde e bem-estar dos indivíduos aplica-se às questões de ergonomia, se as máquinas, equipamentos, ferramentas e instalações são adequados às características das pessoas (CHIAVENATO, 2010)

Quanto a esses aspectos, as Lojas Lymar precisam adequar alguns espaços visando a melhor qualidade de vida de todos os colaboradores. Essas adequações são visando ambientes em que os colaboradores podem estar fazendo seu intervalo e também, ter uma sala reservada para reuniões e pagamentos. Além disso sugere-se que a empresa adote práticas educativas para a equipe, visando a conscientização sobre melhorias de sua saúde, essas práticas poderiam ser palestras, ou até mesmo firmar uma parceria com academia ou profissionais da área de pilates, com o intuito de incentivar a equipe a praticar alguma atividade física.

Ainda, as Lojas Lymar possuem um estilo de gestão que prima para o diálogo nas questões de solução de conflitos, em que os funcionários sabem que podem contar com a gestão para solucionar possíveis questões de divergências que podem vir a ocorrer no ambiente de trabalho.

Visto isso, Fischer (2001) salienta que as empresas nunca precisaram tanto daquilo que existe de mais humano no indivíduo, os conhecidos fatores intangíveis, a saber: conhecimento, criatividade, emoção e sensibilidade, por isso a organização é responsável por criar um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

A partir disso, o quadro 18 apresenta a proposta dos processos de manter pessoas para as Lojas Lymar:

Quadro 18 - Proposta dos processos de manter pessoas

Processo	Proposta
Processos de manter pessoas	Observar a cultura da empresa: desenvolver a sensibilização dos trabalhadores, através da reunião de treinamento, para sintam-se comprometidas com a proposta.
	Desenvolver palestras sobre QVT, com vistas a incentivar o comportamento saudável dos colaboradores. Firmar parcerias com academias (configurando-se como um benefício), incentivando à prática de atividade física.
	Melhorar as estruturas da empresa, visando ambientes mais adequados para a realização das atividades.

	Manter o diálogo para a solução de conflitos.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Objetiva-se que as Lojas Lymar, tomando tais decisões, consigam encontrar profissionais competentes, e reter os que já estão na empresa, para auxiliarem na realização de seus objetivos. Também, para que os trabalhadores consigam níveis superiores de satisfação no trabalho, graças aos processos de manter pessoas.

4.2.6 Processos de monitorar pessoas

O processo de monitorar pessoas, segundo Chiavenato (2010), é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Nesse sentido, o trabalho dos colaboradores das Lojas Lymar é controlado pelo cartão ponto, na questão de horários. E pelas metas, que dizem respeito a produtividade da equipe. O horário de atendimento é das 8h30min até as 12h00min pela manhã, e das 13:30 até as 18h00min no período da tarde. Aos sábados o horário é das 8h00min até as 12h00min todos os sábados do mês e nos dois primeiros sábado de cada mês é trabalhado no período da tarde das 13h00min até as 16h00min.

Na execução dos trabalhos os colaboradores não possuem acompanhamento fixo, uma vez que um colaborador auxilia no trabalho e acompanhamento do outro, porem o gerente comercial auxilia e dá suporte nesse processo nas duas equipes. Esporadicamente também, os sócios estão na parte de vendas da empresa e esses fazem o papel de verificar como estão sendo desenvolvidas as atividades.

Além disso, outra forma de acompanhar a equipe, receber e dar comunicados, dá-se através de grupos pelo whatsapp. Esses são usados para que as equipes possam se comunicar de uma loja para outra. Através dos grupos são repassados quais as campanhas, quais as bonificações e demais recados que os sócios entendem como importantes.

Os entrevistados explicaram que nas Lojas Lymar a relação entre gestores e funcionários é tranquila, uma vez que são acessíveis, para troca de ideias, e também falam de forma clara e objetiva o que esperam na empresa e também o que não aceitam que aconteça na mesma. Dessa forma os colaboradores são incentivados a procurar eles caso ocorra algo que não agrada ou não está dentro do procedimento que lhe foi passado.

Ainda, as Lojas Lymar mantêm um banco de dados simples, que contém apenas informações impostas pela contabilidade sobre os atuais e antigos funcionários. E apenas os consulta quando necessário, ademais, não utiliza tais informações para o processo decisório.

Esse portanto é um dos aspectos a serem melhorados, segundo Chiavenato (2010), o banco de dados de gestão de pessoas funciona como um aparato de armazenamento, articulação, acumulação e unificação das informações pertinentes aos funcionários de uma organização. Eles possibilitam que a empresa desenvolva o processamento e obtenção de informações. Haja vista, que os dados necessitam ser processados para se transformarem em informações que auxiliam no processo de tomada de decisão, sobre algum assunto relacionado à gestão de pessoas.

As empresas que desenvolvem a gestão do conhecimento, reconhecem, promovem e utilizam o conhecimento coletivo e as competências das pessoas como as maiores fontes de vantagens competitivas. Com a gestão do conhecimento das pessoas, a Trataplan poderá identificar quais os conhecimentos que necessitam de melhorias e aqueles que devem ser difundidos a todos os participantes da equipe (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

Chiavenato (2010) explica que um banco de dados poderá conter: 1) cadastro pessoal (informações de cada colaborador); 2) cadastro de cargos (dados dos ocupantes dos cargos); 3) cadastro de seções (por departamentos); 4) cadastro de remuneração (salários e incentivos salariais); 5) Cadastro de benefícios (dados sobre os benefícios ofertados); 6) cadastro de treinamento (dados dos programas de treinamento desenvolvidos e em andamento); 7) cadastro de candidatos (banco de currículos e dados sobre os candidatos); 8) Cadastro médico (dados sobre consultas, atestados, exames de admissão e periódicos); e 9) outros dados que a área de gestão de pessoas considerar necessário.

Sugere-se como ferramenta a utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências. Esta planilha possibilitará o acompanhamento das questões dos funcionários de forma individualizada ou coletiva, em que a Trataplan poderá extrair informações quando considerar pertinente. O responsável pela elaboração e alimentação desta planilha é o responsável pela área de gestão de pessoas da organização em estudo.

Pensando na questão da alta rotatividade de funcionários, é interessante a empresa desenvolver um banco de currículos autorizados pelas pessoas interessadas em fazer parte da equipe Lojas Lymar. Com o tempo, novas vagas poderão ser abertas, e com esses dados, a empresa poderá contatar as pessoas e contratá-las.

Nesse sentido os bancos de dados são parte do Sistema de Informações para a gestão de

peçoas, ele é constituído para se compreender quais as informações necessárias que os gestores (usuários) necessitam. Chiavenato (2010) apresenta os seguintes pontos: alinhamento com o planejamento estratégico da empresa; formulação de objetivos e programas de ação; registros e controle de pessoal; relatórios sobre os cargos e remuneração; banco de dados de talentos; informações importantes para a gestão de pessoas; clientes; fornecedores; e demais assuntos de interesse da organização.

Com o crescimento da organização ela poderá adquirir um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que auxiliará no processo de obter, processar, analisar, organizar, armazenar e disseminar informações que contribuem para o processo de tomada de decisão, não apenas na esfera de gestão de pessoas, mas de forma sistêmica e integrada em todas às áreas das Lojas Lymar. O Quadro 19 apresenta a relação de insumos básicos que poderá ser utilizada para compor o banco de dados das Lojas Lymar.

Quadro 19 - Insumos básicos para o banco de dados

DADOS BÁSICOS SOBRE O FUNCIONÁRIO			
Identificação Pessoal	Dados Pessoais	Dados de Admissão	Dados de progresso
Nome	Empresas onde trabalhou	Data de admissão	Cargos ocupados
Endereço	Datas de admissão e demissão	Cargo inicial	Progresso na Carreira
Data e local de nascimento	Endereços	Salário inicial	Avaliação do desempenho
Nacionalidade	Cargos ocupados e salários	Nº do registro	Cursos internos
Filiação	Formação e instituições que estudou	Nº da conta bancária	Cursos externos
Estado Civil	Cursos completados	Resultados do teste de seleção	Conhecimentos e habilidades desenvolvidas
Telefone e E-mail	Competência da entrevista	Equipe de trabalho	Competências a desenvolver

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 507).

Essa forma de armazenamento de dados será importante para o mapeamento do perfil dos funcionários, tempo de casa, as principais atividades por eles desenvolvidas, questões de faltas, ou seja, todo o histórico sobre o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho e sua mobilização das competências. O Quadro 20 esclarece a proposta dos processos de monitorar pessoas.

Quadro 20 - Proposta dos processos de monitorar pessoas

Processo	Proposta
Processos de monitorar pessoas	Utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências
	Utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências
	Criar banco de currículo de talentos.
	Com o crescimento da organização ela poderá adquirir um Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências, as Lojas Lymar vão conseguir desenvolver a gestão do conhecimento de seu pessoal. A empresa poderá então, utilizar os históricos dos dados para o processo de tomada de decisão, verificando os funcionários que mais se desenvolveram e são comprometidos com a empresa.

4.3 SISTEMATIZAÇÃO DAS PROPOSTAS PARA AS LOJAS LYMAR

Com as análises do aparato teórico e das práticas utilizadas pelas Lojas Lymar, foi desenvolvida uma proposta de ferramentas de gestão por competências para sua utilização no cotidiano empresarial. Todas as propostas foram adaptadas à realidade organizacional da empresa, para que pudessem ser implantadas e funcionar de forma efetiva, auxiliando as Lojas Lymar no alcance de seus objetivos.

O quadro 21, contrapõe às práticas atuais de gestão de pessoas da empresa e a proposta

de ferramentas de gestão por competências para as Lojas Lymar.

Quadro 21 - Prática atual e proposta para as Lojas Lymar

Processo de Agregar pessoas	
Prática atual	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> Os sócios administradores desenvolvem toda a prática de gestão de pessoas. Nunca foi desenvolvido um mapeamento de competências individuais. Não possuem uma descrição formal de seus cargos. As pessoas são selecionadas de acordo com a energia sentida na entrevista. A equipe acompanha o entrante e o gerente comercial passa alguns treinamentos, além de ser apresentado a toda a equipe e a organização para conhecer setores. A gestão de pessoas ocorre de maneira informal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração do Planejamento estratégico. Esclarecimentos dos papéis organizacionais. Conhecer a descrição de cargos, para alinhá-la ao futuro Planejamento Estratégico. Recrutamento Interno (Promoção, e Remanejamento de Pessoal). Recrutamento Externo (divulgação via mídias sociais, além de possível parceria com empresas que trabalham com seleção de pessoas para vagas). Entrevista comportamental com foco em competências.
Processos de Aplicar pessoas	
Prática inicial	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> O desempenho dos funcionários é avaliado pelos sócios proprietários informalmente. A empresa não possui um plano de cargos e salários. Critérios subjetivos para a avaliação de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhar a avaliação de desempenho por competências ao planejamento estratégico das Lojas Lymar. Treinamento e desenvolvimento por competências. Avaliação de desempenho por competências: aplicação do formulário (plano de capacitação).
Processos de Recompensar pessoas	
Prática inicial	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> Além do salário base, os colaboradores das Lojas Lymar possuem outros benefícios, entre eles: comissões, bonificações e descontos em produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de um Plano de Cargos e Salários. Pesquisa interna, para verificar quais são os interesses quanto aos benefícios. Movimentações salariais (horizontal e vertical), atrelada pela

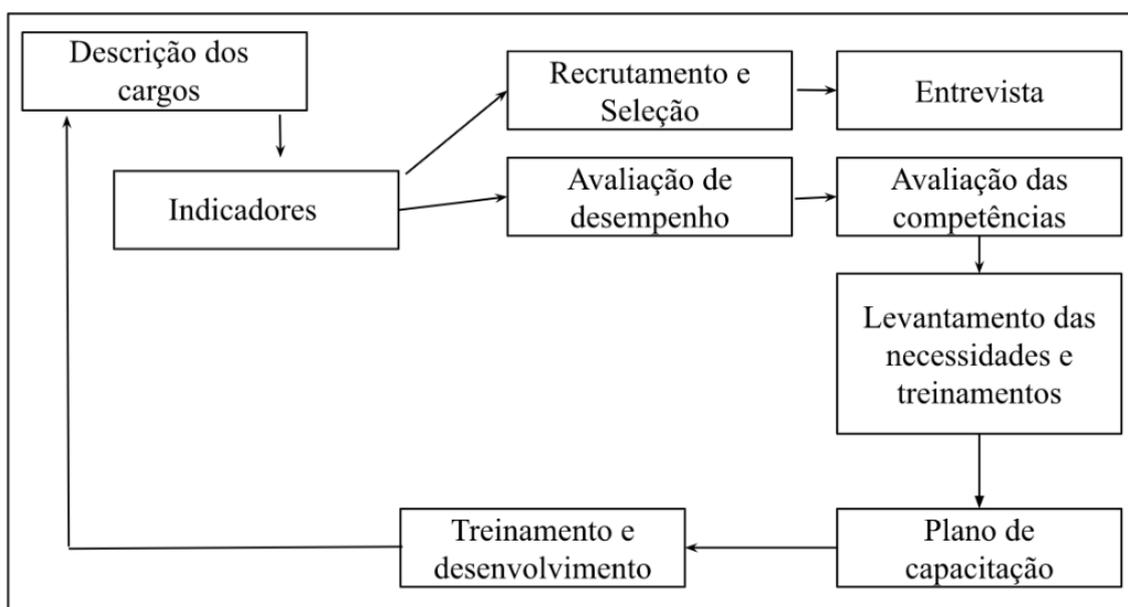
	aplicação e certificação das competências, via avaliação de desempenho.
Processos de Desenvolver pessoas	
Prática inicial	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> ● Oferecem treinamentos/capacitações externos para a equipe da gerencia. Para os demais funcionários ocorre internamente. ● A organização apóia o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, incentivando que os funcionários estudem. ● Os funcionários com mais tempo de casa são acompanhados informalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atividade de integração e definição do tutor. ● A partir da avaliação de desempenho: selecionar os métodos de desenvolvimento e treinamento com o foco em competências. ● Brainstorming (tempestade de idéias) para verificar possíveis treinamentos. ● Ponderação qualitativa e quantitativa dos benefícios advindos destas metodologias
Processos de Manter pessoas	
Prática inicial	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> ● O entrevistado ainda explicou que há uma alta rotatividade de funcionários atualmente na empresa, isso está comprometendo o clima organizacional. ● Esse fator está contribuindo pra o aumento significativo nos custos com o pessoal da empresa, como: exames admissionais; registros; e treinamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Observar a cultura da empresa e desenvolver reunião de treinamento. ● Planejamento estratégico envolve todos os funcionários. ● Desenvolver palestras sobre QVT e parcerias com academias. ● Diálogo para a solução dos conflitos.
Processos de Monitorar pessoas	
Prática inicial	Proposta
<ul style="list-style-type: none"> ● O trabalho dos colaboradores é controlado pelo cartão ponto. ● Os colaboradores são controlados pelos sócios proprietários e pela equipe. ● Através de diálogo resolvem conflitos. ● A organização mantém um banco de dados dos funcionários “limitado” ao que a contabilidade exige. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de dados referentes à gestão de pessoas por competências ● Monitorar histórico sobre o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho. ● Criar banco de currículo de talentos. ● Com o crescimento da organização ela poderá adquirir um SIG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Atualmente as Lojas Lymar não possuem práticas de gestão de pessoas sistematizadas, e por consequência, também não há uma formalização para a prática na empresa. Dessa forma, a proposta desenvolvida contribui para sistematizar os processos de gestão de pessoas por competências para a empresa e toda a complexidade das ferramentas propostas foram reduzidas e moldadas a realidade da organização.

Na sequência é apresentado um Fluxo (Figura 1), articulando os processos de gestão de pessoas por competências às ferramentas propostas.

Figura 1 - Fluxo das atividades de gestão de pessoas propostas para as Lojas Lymar



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nota-se então que o primeiro passo foi desenvolver a descrição de cargos e o mapeamento das competências, isso foi utilizado como base para o desenvolvimento da proposta. A partir da descrição de cargos, se obteve os indicadores de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem avaliadas pela organização. Tais indicadores serão utilizados para as atividades de Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho.

Para o processo de agregar pessoas, a ferramenta sugerida foi a entrevista comportamental com foco em competências. Essa é uma metodologia de investigação de competências no comportamento do avaliado, questionando-o qual seria seu comportamento, no intuito de fazê-lo pensar e responder como utilizaria a competência em análise.

Nos processos de aplicar pessoas, a sugestão é que as Lojas Lymar adotem a avaliação de desempenho por competência. Para tal, deve ser adotado o formulário de avaliação de desempenho com foco em competências, como forma de iniciar o processo de avaliação de

desempenho na empresa, no qual o responsável pela Gestão de Pessoas desenvolverá um diálogo com cada colaborador, para identificar quais as competências que o indivíduo possui e quais deverão ser aprimoradas (plano de capacitação).

Frente aos processos de recompensar as pessoas, a partir da avaliação de desempenho, sugeriu-se a adoção de um Plano de Cargos e Salários, para facilitar as decisões cotidianas da empresa sobre seus cargos e salários. Lembrando que este é um documento vivo, que necessita ser alimentado a partir das mudanças de cenário enfrentadas pela empresa.

Considerando a importância dos benefícios para os trabalhadores, foi sugerido que a empresa faça uma pesquisa interna para verificar quais seriam os benefícios que mais atendem a necessidade da equipe no momento.

Sobre o processo de desenvolver pessoas, como ferramenta recomendou-se o Treinamento e Desenvolvimento por Competências. Para tal a sugestão é que as Lojas Lymar desenvolvam uma reunião de treinamento (sensibilização) para esclarecer aos funcionários da empresa a ideia central da gestão de competências. A reunião pode ocorrer de forma informal e dinâmica, esta atividade vai aproximar e sensibilizar os colaboradores para a aceitação da proposta, haja vista que irá interferir na cultura organizacional das Lojas Lymar.

A partir da avaliação de desempenho que deve ser feita pelo responsável da gestão de pessoas juntamente com os colaboradores, poderá ser selecionado os treinamentos que a empresa passará a desenvolver com foco nas competências. Além disso, os resultados alimentarão a descrição de cargos e os indicadores das competências individuais.

Na perspectiva das competências, o novo colaborador vai ser treinado internamente a partir de uma atividade de integração, no qual será apresentada a descrição de cargos, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes, que este colaborador deverá primar em seu cargo, contribuindo assim para sua integração no grupo. Após isso ele ficará a cargo de um “tutor” que o auxiliará no desempenho de sua função.

A empresa vai aplicar o formulário de avaliação de desempenho com foco em competências, onde a análise se dá da seguinte forma; quando o resultado for número 5 (AE) o avaliado apresenta excelentes níveis da competência demandada. Neste caso deverá receber um feedback satisfatório. Caso o resultado for o número 4 (DE) está satisfatório, para tanto, a empresa poderá utilizar estudos de caso. Se o resultado for 3 (PE), ele estará na média, poderá nesse caso a sugestão é que a empresa adote Exercícios de simulação com esse colaborador.

Assim, número 2 (AbE), a pessoa demonstra a presença de determinada competência, porém propôs-se a aprendizagem prática e a participação em cursos e seminários externos. Quando a maioria dos resultados obtidos for 1 (NE), é sinal que não se percebeu a presença de

determinada competência. Poderá utilizar-se exercícios de simulação e o treinamento fora da empresa, ou remanejar o indivíduo para tarefas que ele possua as competências requeridas.

Outra alternativa é desenvolver um diálogo com os colaboradores, em forma de Brainstorming. O instrutor direciona o assunto e as pessoas poderão expressar sua opinião sobre treinamento e desenvolvimento, e a partir disso, estabelecer os programas de treinamento e desenvolvimento.

Visando o entendimento dos resultados que a empresa está obtendo, ela pode desenvolver um levantamento de como os processos de treinamento e desenvolvimento estão contribuindo para o melhor o alcance dos seus objetivos estratégicos. Para isso ela deve ponderar os valores investidos nestas atividades versus os retornos obtidos, ou ainda, em termos qualitativos que envolvem a produtividade e o desenvolvimento das competências.

No processo de manter pessoas, as Lojas Lymar devem buscar esclarecer a missão, visão e valores para desenhar suas metas e objetivos, e a partir disso encontrar profissionais que auxiliem na realização e alcance destes. A empresa também pode passar a realizar algumas ações visando melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, com vistas a incentivar o comportamento saudável dos colaboradores. Além disso, notou-se a importância de melhorar alguns ambientes internos para dar mais conforto a toda a equipe.

Relacionado aos processos de monitorar pessoas, propôs-se como ferramenta a utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências, esta planilha possibilitará o acompanhamento das questões dos funcionários de forma individualizada ou coletiva. Também, sugeriu-se a elaboração de um banco de currículo de talentos. Além disso, com o crescimento da empresa, ela poderá adquirir um SIG, que auxiliará no processo de tomada de decisão, não apenas na esfera de gestão de pessoas, mas de forma sistêmica e integrada em todas as áreas das Lojas Lymar.

As propostas foram pensadas e desenvolvidas olhando para a realidade da empresa, tendo como base um olhar para estimular e viabilizar a implantação de tais ferramentas pelas Lojas Lymar. A ideia é sistematizar e formalizar suas práticas de gestão de pessoas, tornando os processos plausíveis de mudanças quando necessário.

Todo esse rol de sugestões foi desenvolvido através das bases das competências individuais, a partir da primeira aplicação do formulário de avaliação de desempenho com foco em competências a organização deverá alimentar as descrições de cargos, além de providenciar o plano de cargos e salários, que será a peça chave da consolidação das propostas desenvolvidas. Garantindo assim, transparência, formalização e sistematização em todo o processo de gestão de pessoas por competências proposto para as Lojas Lymar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações dependem cada vez mais do capital intelectual das pessoas que trabalham nelas, além disso as pessoas são capazes de entender e propiciar resultados altamente positivos quando instigadas em um ambiente de conhecimento, criatividade e habilidades que auxiliem no desenvolvimento das competências individuais. Neste sentido, ocorre uma valorização do capital intelectual das pessoas, e as empresas estão buscando formas de proteger, manter, adquirir e incrementar seus ativos intangíveis (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

Os modelos de gestão de competências implantados nas organizações necessitam se adequar à realidade das mesmas, para tanto os colaboradores e gestores devem aderir a esta proposta, e a partir disso, desenvolver suas competências almejando o desenvolvimento de ambas as partes (BARBOSA, 2003; RODRIGUES, 2006).

Rabaglio (2004) define Competência como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, que fazem o diferencial de cada pessoa. Para Fleury (2002) a competência é um saber agir responsável, que deve ser reconhecido, em termos de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem tanto valor econômico para a empresa, quanto valor social a pessoa.

As Lojas Lymar são empresas de pequeno porte, localizadas na cidade de Seara, SC, que trabalham com a comercialização de roupas, calçados e acessórios da linha infantil, feminina e masculina. No momento a empresa está passando por um processo de reestruturação no qual necessita de um quadro de pessoal que possua competências individuais que contribuam para a construção e manutenção da imagem da organização, além de interessados no seu desenvolvimento pessoal.

Esses fatores contribuíram para a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: Como desenvolver uma proposta de ferramentas de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar? As Lojas Lymar podem adotar um modelo de gestão de pessoas por competências, que pode ser aplicado de maneira efetiva nesta organização, a partir das ferramentas de gestão de pessoas por competências sugeridas.

Em resposta ao primeiro objetivo específico de (a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa, foi visto que os sócios proprietários notam que o sucesso da organização depende de pessoas e que estas quando estão motivadas conseguem dar mais resultado.

Em relação ao objetivo de (b) Mapear as competências individuais existentes nas Lojas Lymar, foi desenvolvido a descrição de cargos, que possibilitou a conceituação e a descrição dos indicadores das competências individuais existentes na empresa.

Com isso foi possível identificar que os conhecimentos necessários para moldar as competências individuais das Lojas Lymar são: Conhecer o processo de vendas, Conhecer as normas e procedimentos da organização, Conhecer os produtos comercializados, Conhecer indicadores e Conhecer pessoas. As habilidades são Comunicação, Agilidade, Organização, Relacionamento interpessoal e Liderança. E as atitudes são criatividade, Comprometimento, Responsabilidade, Ser proativo e Saber ouvir.

No que se refere ao objetivo de (c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. No caso dos processos de agregar pessoas, como ferramenta sugeriu-se a entrevista comportamental com foco em competências, a fim de auxiliar a empresa nos processos de recrutamento e seleção. Além da elaboração do seu planejamento estratégico, a fim de nortear a sua trajetória e lhe conferir esclarecimentos sobre sua situação.

Nos processos de aplicar pessoas, como ferramenta indicou-se a avaliação de desempenho por competências. Inicialmente, a empresa poderá adotar o formulário de avaliação de desempenho com foco em competências, como forma de iniciar o processo de avaliação de desempenho na empresa.

Frente aos processos de recompensar as pessoas, a partir da avaliação de desempenho, sugeriu-se a adoção de um Plano de Cargos e Salários, para facilitar as decisões cotidianas da empresa sobre seus cargos e salários. Além disso, a sugestão é manter os benefícios com os quais a empresa já trabalha e fazer uma pesquisa com os colaboradores para ver quais os benefícios que respondem às necessidades dos mesmos.

Sobre o processo de desenvolver pessoas, como ferramenta recomendou-se o Treinamento e Desenvolvimento por Competências. Sugeriu-se que as Lojas Lymar desenvolvam uma reunião de treinamento (sensibilização) para esclarecer aos funcionários da empresa a ideia central da gestão de competências. A partir da avaliação de desempenho, poderá selecionar-se os treinamentos e desenvolvimentos que deverão ser providenciados na organização com o foco em competências.

No processo de manter pessoas, a organização deve buscar esclarecer sua missão, visão e valores para desenhar suas metas e objetivos e encontrar profissionais que a auxiliem na realização destes. Além disso, sugeriu-se ações para conscientizar os colaboradores sobre a

Qualidade de Vida no Trabalho e parcerias com academias, com intuito de incentivar o comportamento saudável.

Relacionado aos processos de monitorar pessoas, propôs-se como ferramenta a utilização de uma Planilha do Excel para a sistematização de todos os dados referentes à gestão de pessoas por competências. Sugeriu-se ainda, a elaboração de um banco de currículo de talentos. Com o crescimento da organização ela poderá adquirir um SIG que auxiliará no processo de tomada de decisão, não apenas na esfera de gestão de pessoas, mas de forma sistêmica e integrada em todas as áreas.

Todas as propostas foram desenvolvidas com vistas a estimular e possibilitar que as Lojas Lymar adotem tais ferramentas, que foram pensadas perante a sua realidade organizacional, com a finalidade de sistematizar e formalizar suas práticas de gestão de pessoas. Todo esse rol de sugestões foi desenvolvido através das bases das competências individuais existentes na empresa.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de desenvolver uma proposta de ferramentas de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar, foi alcançado com sucesso com a finalização deste trabalho. Neste caso, mostrou-se que é possível a aplicação de uma ferramenta de gestão por competências para uma pequena empresa, minimizando as suas complexidades, e adaptada a sua realidade organizacional.

A partir desse estudo e do interesse da organização em reorganizar seus processos, sugere-se a realização de outros estudos visando aplicar o Mapeamento das Competências Organizacionais, com o intuito aproveitar-se o mapeamento de competências individuais realizado neste trabalho, assim alinhando as metodologias. Outro estudo de suma importância é o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, com o objetivo de esclarecer os rumos que a empresa pretende seguir.

O estudo foi de suma importância para o desenvolvimento da acadêmica que o desenvolveu, pois esta teve oportunidade de estar mais próxima ao assunto e aprofundar seus conhecimentos. Para a empresa na qual ele foi executado, pois é um novo passo para o aprimoramento de seus processos. E também de grande valia para a área de gestão de pessoas, uma vez que essa tem grande importância nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BENETTI, Kelly Cristina; et al. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530/12692>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xfZgpLZQ6nhvYqvXpGhh6Dt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia; et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11641/gestao-de-competencias-e-gestao-de-desempenho--tecnologias-distintas-ou-instrumentos-de-um-mesmo-construto-/i/pt-br>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antônio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão? **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 9, n. 18, p. 56-79, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520267003.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- CARBONE, Pedro Paulo, et al.. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CBO - **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <https://www.ocupacoes.com.br/>. Acesso em: 13 maio. 2022
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, vol.16, n.5, p. 705-722, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6VTphK9FkYBKmrS3YXJKQyk/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 18 de jun. 2022.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tosta. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009b.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pratiche Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: _____, Joel Souza (org.); et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, p. 45-69, 2001.

_____, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. _____, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), vol.4, n.1, p. 161-176, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?lang=pt>. Acesso em: 12 de maio, 2022..

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____, Maria Tereza Leme, et al.. **As pessoas na organização**. 15. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, p. 183-196, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. A gestão de pessoas e a gestão por competências; In: GIRARDI, Dante; et al. **Gestão de recursos humanos: teorias e casos práticos**. Florianópolis, Pandion, 2009. v. 2.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão do talento**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

_____, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para a atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São

Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constante. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS DA EMPRESA LOJAS LYMAR

Esta entrevista tem como objetivo coletar dados a respeito das funções e atividades desempenhadas por cada funcionário da empresa, e dele resultará o Plano de Cargos e Salários. Em caso de dúvidas, consulte os responsáveis pela sua aplicação.

- Qual o seu nome?
- Qual o seu cargo?
- Qual o seu setor?

Parte A - Descrição do cargo

- Descreva separadamente suas tarefas diárias, ou seja, aquelas que se repetem com regularidade, buscando colocar “o que é feito” (a atividade em si: atender, vender, conferir mercadoria, montar loja), “como é feito” (os recursos, equipamentos utilizados) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas atividades).
- Qual é o objetivo do seu cargo? Descreva brevemente o objetivo principal de seu cargo nas lojas Lymar.
- Cite a atividade que você considera mais difícil de ser executada. Por quê?
- Cite a atividade que você desempenha que considera como a mais importante.

Parte B - Especificação do cargo.

Nível de instrução

- Qual o nível de instrução (formação acadêmica) você considera como mínimo necessário para ocupar seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele que acredita ser necessário para o cargo.
 - () Ensino fundamental
 - () Ensino médio
 - () Ensino técnico
 - () Ensino superior
- Há necessidade de algum tipo de especialização ou curso complementar? Por quê? Qual(is)?

Experiência

- Quanto tempo você levou para aprender as atividades que realiza na empresa, sem precisar da ajuda de alguém?

- Até 3 meses
- De 3 meses a 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- Mais de 3 anos

- Você acha que a pessoa deve ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, em qual cargo e por quanto tempo?

Complexidade

- Em sua opinião, qual o grau de complexidade exigida para o desenvolvimento das atividades de seu cargo?

- Pouca : Atividades repetitivas
- Média: Ações baseadas em normas gerais
- Alto nível: Ações/decisões independentes ou originais

Iniciativa

- Quem supervisiona seu trabalho? (Nome e cargo)

- Como seu supervisor controla seu trabalho?

- Em todas as fases
- Na fase inicial e final
- Apenas na fase final
- Apenas na fase inicial
- Pelo resultado do trabalho

- Quais as decisões tomadas que você precisa antes recorrer ao seu supervisor?

Esforço visual, mental e físico

- Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é a concentração visual exigida?

- Pouco esforço visual
- Esforço visual normal
- Esforço visual acentuado
- Esforço visual muito acentuado

- Qual é a frequência do esforço visual exigido?

- Ocasional
- Frequente

- Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é a concentração mental exigida?

- Pouco esforço mental
- Esforço mental normal
- Esforço mental acentuado
- Esforço mental muito acentuado

- Qual é a frequência do esforço mental exigido?

- Ocasional
- Frequente

- Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é o esforço físico exigido?

- Esforço físico normal: trabalhos leves que não exigem esforço físico
- Esforço físico médio: movimentação de objetos leves
- Esforço físico razoável: esforço físico contínuo

- Qual é a frequência do esforço físico exigido?

- Ocasional
- Frequente

Responsabilidade por equipamentos

- Relacione as máquinas, ferramentas e equipamentos utilizados no exercício de sua função.

Condições de trabalho

- Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- Calor
- Frio
- Poeira
- Pressão
- Odores
- Umidade
- Outros

- A maior parte do seu trabalho é executada:

- Em pé
- Andando
- Sentado
- Agachado
- Outro

- O peso carregado é:

- Leve
- Médio
- Pesado

- E é carregado:

- Ocasionalmente
- Frequentemente

Responsabilidade por numerários

- No desempenho de suas atividades, você manuseia, guarda, ou é responsável por algum bem de capital, tais como dinheiro, aplicações financeiras, etc.? Em caso afirmativo, cite quais.

Responsabilidade por contatos

- No exercício de sua atividade, você é responsável por algum contato externo, como por exemplo com clientes, consumidores, outras empresas, etc.? Quais?

Responsabilidade por assuntos confidenciais

- No desempenho da sua função, você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

Responsabilidade por erros

- Quais os prováveis erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que consequências teriam?

Responsabilidade por supervisão

- Você supervisiona o trabalho de outras pessoas?

Sim

Não

- Em caso afirmativo, informe o cargo do funcionário supervisionado e o número de funcionários.

Link do formulário: <https://forms.gle/18tVPYYwzi5KkP857>

APÊNDICE B – ENTREVISTA

Contextualizando a Empresa

- 1) Qual é a história da empresa, desde sua origem até hoje, mostrando quais os fatores que levaram o seu crescimento/desenvolvimento.
- 2) Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente, e qual já foi o número máximo?
- 3) Quais os principais produtos vendidos pela empresa?
- 4) Como ocorre o processo produtivo, desde o pensamento das coleções, aquisição até a venda ao cliente final?
- 5) Qual foi o volume vendido em 2021?
- 6) Qual a missão, visão e valores da organização, objetivos e metas (é formalizado)?
- 7) A empresa possui/desenvolve planejamento estratégico formal?
- 8) Qual a escolaridade dos gestores?
- 9) A empresa possui um organograma formalizado?
- 10) Quem são os principais fornecedores?
- 11) Quem são os principais clientes, localidade e nível social?
- 12) O que difere as Lojas Lymar das organizações concorrentes?
- 13) Como é realizado o processo de tomada de decisão?
- 14) Quais tecnologias são utilizadas pela empresa?

Conhecendo os Processos de Gestão de Pessoas das Lojas Lymar:

Recrutamento e seleção

- 15) Quem é o responsável pelos processos de gestão de pessoas?
- 16) Como é desenvolvido/escolhido o perfil para ocupar determinado cargo?
- 17) A empresa já desenvolveu mapeamento de competências organizacionais e pessoais?
- 18) A empresa planeja a necessidade de pessoas/cargos?
- 19) Como as pessoas tomam conhecimento das vagas disponíveis?
- 20) Como as pessoas são selecionadas?
- 21) Como ocorre a integração/ambientação dessas pessoas na equipe de trabalho?
- 22) Como é delimitado o salário que o funcionário receberá?

Avaliação de desempenho

- 23) O desempenho das pessoas é avaliado? De que maneira ele ocorre?

- 24) Como as pessoas são promovidas?
- 25) A empresa possui plano de cargos e salários?
- 26) As pessoas recebem feedback de seu trabalho e de suas competências?

Processos de recompensar as pessoas

- 27) Quais os benefícios ofertados pela empresa?
- 28) Como é oferecido o aumento de salário? Quais os critérios utilizados?
- 29) A empresa desenvolve atividades de motivação?

Processos de desenvolver pessoas:

- 30) A empresa oferece treinamentos/capacitações (internos e externos)?
- 31) Que oportunidades são oferecidas para as pessoas desenvolverem-se tanto profissionalmente quanto pessoalmente?
- 32) Como é identificado se uma pessoa é competente nas suas funções?

Processo de manter pessoas:

- 33) No seu entendimento como se constitui o clima organizacional?
- 34) Como é tratada a questão da rotatividade de funcionários?
- 35) Como o ambiente de trabalho é composto?
- 36) Como são tratadas as questões de clima, disciplina, higiene, qualidade de vida e as relações sindicais?

Processos de monitorar pessoas:

- 37) Como é controlado o trabalho das pessoas?
- 38) A empresa possui um banco de dados dos atuais e antigos funcionários?
- 39) Como as informações são transmitidas aos funcionários?
- 40) Como os conflitos são solucionados?

Gerais

- 41) Quais as principais dificuldades encontradas atualmente na gestão de pessoas nas Lojas Lymar?
- 42) No seu entendimento, qual a importância das pessoas para a empresa?
- 43) Quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de pessoas?
- 44) A empresa adotará as propostas do plano de cargos e salários e as ferramentas de gestão de pessoas por competências desenvolvidas pela acadêmica?
- 45) Quais os desafios colocados pelo meio ambiente e pelo mercado para o trabalho da empresa?

Como superá-los?

46) Como a empresa insere-se na comunidade de Seara e região?

47) Há critérios diferenciados para ocupação dos cargos entre homens e mulheres?

48) Como a empresa projeta-se para o futuro? E a área de gestão de pessoas?

APÊNDICE C – Descrição dos cargos

Quadro 22 - Descrição do cargo de Sócio Proprietário/ Administrador

Título do cargo: Sócio Proprietário/ Administrador
Setor: Administrativo
Descrição sumária: Manter a lucratividade e longevidade da empresa.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analisar os principais fornecedores e realizar a compra. ● Substituição de produtos que não possuem giro no estoque ● Acompanhamento das atividades desenvolvidas no setor financeiro. ● Liderar a construção das estratégias de negócio ● Controlar a utilização de recursos ● Gerenciar a mão de obra ● Gerenciar e analisar relatórios ● Contratações de novos funcionários e possíveis demissões
<p>Especificações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de gestão de resultados para atingir a melhoria contínua e o crescimento da empresa. Além de conhecer as normas e os procedimentos da organização, conhecer indicadores e conhecer pessoas. <p>Habilidades: Comunicação, Organização e Liderança.</p> <p>Atitudes: Criatividade, Responsabilidade e Saber ouvir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Experiência: Mais de 3 anos, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Ações independentes ou originais. 4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades na fase inicial e final. 5. Esforço Físico: Trabalhos leves que não exigem esforço físico. 6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual normal com frequência e esforço mental acentuado e frequente. 7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como computadores, celulares e notebooks. 8. Condições de trabalho: Sujeito a pressão das funções desempenhadas. 9. Responsabilidade por numerários: Responsável por aplicações financeiras e fluxo de caixa. 10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com fornecedores, parceiros, consultores e consumidores/clientes. 11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados pessoais de currículos, notas fiscais e aplicação dos resultados. 12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à contratação e compras, causando resultados baixos ou inexistentes, como prejuízo.

13. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona diretamente os cargos de caixa, marketing, auxiliar administrativo e vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 23 - Descrição do cargo de Gerente comercial

Título do cargo: Gerente comercial
Setor: Administrativo/comercial
Descrição sumária: Auxiliar no desenvolvimento e crescimento da empresa e na manutenção do mercado a longo prazo, gerando bons resultados para todos os envolvidos.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acompanhar, treinar, desenvolver e movimentar a equipe. ● Planejar, desenvolver, repassar, e acompanhar campanhas. ● Recrutamento, seleção e acompanhamento de equipes ● Responsável por desenvolver campanhas de bonificação para equipe, como foco na gestão de estoque saudável. ● Desenvolver as metas, repassar e acompanhar. Além de manter os indicadores de metas alinhados para análise. ● Analisar mercado para posicionamento ● Analisar indicadores internos para a tomada de decisão ● Responsável por compras, posicionamento de produtos e gestão de estoques.
<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em vendas, além de conhecimentos em Excel, indicadores financeiro, liderança, comportamento humano, gestão de tempo e autoconhecimento. <p>Habilidades: Comunicação, Organização, Relacionamento interpessoal, Liderança e Agilidade.</p> <p>Atitudes: Criatividade, Comprometimento, Responsabilidade, Ser proativo e Saber ouvir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Experiência: Mais de 3 anos, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Alto nível de complexidade, com ações ou decisões independentes ou originais.1. 4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades em todas as suas fases. 5. Esforço Físico: Requer esforços físicos médios, apenas com a movimentação de objetos leves, ocasionalmente. 6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual normal e frequente e esforço mental muito acentuado e de forma frequente. 7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como computadores, calculadoras, celulares, documentos, araras, mobílias, cabides, grampos e objetos decorativos. 8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como o calor, frio, poeira, pressão, odores e umidade.

9. Responsabilidade por numerários: Responsável por quantias monetárias.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com clientes, fornecedores e empresas parceiras.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por documentos com dados da empresa.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados às compras, contratação, campanhas, posicionamento de produtos, mercado, indicadores, treinamento e metas. Ocasionalmente ocasionando riscos como estoque desajustado, gastos desnecessários, vendas baixas, não gerando fluxo e conversão dos produtos, transtornos de caixa e equipe.
13. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona diretamente os sócios e toda a equipe de vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 24 - Descrição do cargo de Auxiliar Financeiro

Título do cargo: Auxiliar administrativo
Setor: Financeiro
Descrição sumária: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística. Atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços. Tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com parceiros.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atualizar informações. ● Registrar a entrada e saída de documentos. ● Preencher formulários ou cadastros. Auxiliar na avaliação e controle de pessoal. ● Lançamento de folhas de pagamento, horas extras e bonificações. ● Preenchimento de planilhas financeiras, vendas, compras, cartões de crédito. ● Contabilidade. ● Devoluções de produtos. ● Auxiliar no chão da loja, ocasionalmente. ● Depósitos bancários. ● Planejar estratégias.
<p>Especificações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em técnicas administrativas e Excel. Além de conhecer indicadores, conhecer as normas e procedimentos da organização e conhecer os produtos comercializados. <p>Habilidades: Agilidade, Organização e Relacionamento interpessoal.</p> <p>Atitude: Comprometimento, Responsabilidade e Ser proativo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função.

3. Complexidade: Ações baseadas em normas gerais.
4. Iniciativa: Há supervisão dos sócios-proprietários da empresa e gerente comercial, os quais controlam as atividades apenas na fase final.
5. Esforço Físico: Requer esforço físico razoável, de forma ocasional.
6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual e mental acentuado e com frequência.
7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como calculadoras, computadores e material para escritório.
8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor, frio, pressão e odores.
9. Responsabilidade por numerários: É responsável por dinheiro, cheques e contas bancárias.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com os fornecedores.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por contas bancárias, bem como as senhas das mesmas.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à digitação em transferências, ocasionando perda de tempo para correção do erro.
13. Responsabilidade por supervisão: Não exerce função de supervisão direta, mas presta atenção e passa alguns detalhes e acontecimentos para os sócios-proprietários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 25 - Descrição do cargo de Gerente de Vendas

Título do cargo: Gerente de vendas
Setor: Vendas
Descrição sumária: Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas, implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definir metas de vendas. ● Analisar tendências do mercado ● Estabelecer metas e indicadores de desempenho. ● Planejar eventos e campanhas publicitárias e de vendas. ● Negociar com clientes. ● Monitorar o relacionamento de clientes internos e externos. ● Elaborar orçamentos. ● Planejar racionalização do uso de recursos. ● Elaborar relatórios. ● Liderar e gerenciar a equipe de vendas. ● Criar um plano de vendas.
<p>Especificações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em vendas, planejamento e gestão de pessoas. Além de Conhecer do processo de vendas, Conhecer as produtos comercializados, Conhecer indicadores e Conhecer de pessoas.

Habilidades: Comunicação, Organização, Relacionamento interpessoal, Liderança e Agilidade.

Atitudes: Criatividade, Comprometimento, Responsabilidade, Ser proativo e Saber ouvir.

2. Experiência: De 4 a 5 anos de experiência profissional.
3. Complexidade: Ações e decisões independentes ou originais.
4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades na fase inicial e final e pelo resultado do trabalho.
5. Esforço Físico: Requer esforço físico normal, apenas com trabalhos leves, ocasionalmente.
6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual e mental muito acentuado com frequência.
7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como calculadoras, computadores, telefone fixo e celulares, impressora e material de escritório.
8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como pressão, por conta de situações estressantes que o cargo exige.
9. Responsabilidade por numerários: Responsável por dinheiro.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com os clientes e fornecedores e também com todos os funcionários da empresa.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados pessoais de clientes, por documentos com dados da empresa e aplicação de resultados.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados ao planejamento de vendas e as metas, causando falhas na vendas da organização e conseqüentemente diminuindo o lucro.
13. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona todo o setor de vendas da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 26 - Descrição do cargo de Caixa

Título do cargo: Caixa
Setor: Vendas
Descrição sumária: Atender o cliente da melhor forma possível oferecendo qualidade no atendimento, produtos e condições de pagamento. Recebem valores de vendas de produtos e serviços, e controlam numerários.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descrição detalhada: ● Conferência de mercadorias. ● Emitir notas fiscais. ● Quitar e conferir os boletos e crediários. ● Cobrança de boletos, carnês e de clientes inadimplentes. ● Cadastrar produtos. ● Controlar o cartão ponto e as horas extras. ● Controlar as vendas e comissões. ● Vender para clientes, pelo Whatsapp e Instagram. ● Controle de pagamentos através de Pix.

- Venda de cartões e chips para celulares.

Especificações:

1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio e cursos de especialização em marketing, vendas, Excel e atendimento ao cliente. Além de Conhecer as normas e os procedimentos da organização, Conhecer os produtos comercializados e Conhecer de pessoas.

Habilidades: Comunicação, Agilidade e Organização.

Atitude: Comprometimento, Responsabilidade e Ser proativo.

2. Experiência: De até 3 meses, adquirida no exercício da função
3. Complexidade: Ações baseadas em normas gerais.
4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa e do gerente comercial, os quais controlam as atividades pelo resultado do trabalho.
5. Esforço Físico: Requer esforço físico normal, apenas com atividades leves de forma ocasional.
6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual e mental acentuado e frequente.
7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como computadores, calculadora, celulares, máquina de cartão de crédito, impressora, etiquetadora, grampeador.
8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor, frio e poeira.
9. Responsabilidade por numerários: Responsável por quantias monetárias.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com os clientes e fornecedores.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por contas bancárias, documentos pessoais e dados dos clientes.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à pagamentos, vendas, cadastramento de produtos errados, causando aplicação de juros, cobranças inadequadas
13. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona os cargos de vendedoras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 27 - Descrição do cargo de Social Mídia

Título do cargo: Social Mídia
Setor: Vendas
Descrição sumária: Realizam gestão das redes sociais, monitorando as mídias sociais e administrando atividades de relacionamento com público/seguidores. Definem e executam planos de marketing e vendas. Comunicam-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa. Ajudando a formar a plataforma digital das Lojas Lymar.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Produzir e editar conteúdo. ● Publicar conteúdo nas mídias e responder as mídias. ● Produzir conteúdo de storys: meta de 15 a 21 por dia. ● Ajudar na organização da loja.

<ul style="list-style-type: none"> ● Vender e montar looks. ● Auxiliar na troca de vitrine. ● Fazer arte e selos das novas campanhas.
<p>Especificações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em marketing. Além de Conhecer do processo de vendas, Conhecer os produtos comercializados e Conhecer de pessoas. <p>Habilidades: Comunicação, Agilidade, Organização e Relacionamento interpessoal</p> <p>Atitudes: Criatividade, Comprometimento, Responsabilidade, Ser proativo e Saber ouvir</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Experiência: De até 3 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Ações baseadas em normas gerais. 4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa e gerente comercial, os quais controlam as atividades pelo resultado do trabalho. 5. Esforço Físico: Requer esforço físico normal, apenas com atividades leves de forma ocasional. 6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual acentuado e frequente e esforço mental acentuado ocasionalmente. 7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como celulares, notebooks, tripés, espelho, tapete e provador. 8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor, frio e umidade. 9. Responsabilidade por numerários: Não tem responsabilidade por numerários. 10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com os clientes das mídias sociais. 11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Não possui dados ou responsabilidade por assuntos confidenciais. 12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à expectativa, querer exercer inúmeras tarefas e não dar conta, causando reclamação dos clientes e resultados baixos em relação às mídias sociais. 13. Responsabilidade por supervisão: Não exerce função de supervisão direta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 28 - Descrição do cargo de Visual Merchandising

<p>Titulo do cargo: Visual Merchandising</p>
<p>Setor: Vendas</p>
<p>Descrição sumária: Projetam e executam soluções para espaços internos. Criam e projetam vitrines além de produções de moda que destaquem e valorizem o produto; projetam programações visuais com os objetivos de estimular o consumo de produtos e de informar o consumidor.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descrição detalhada:

- Adequar elementos já existentes ao espaço.
- Identificar expectativas e necessidades dos clientes.
- Criar ambiente favorável ao consumo.
- Atrair, envolver e motivar o cliente a fazer uma compra.
- Planejar a circulação.

Especificações:

1. Instrução: Desejável formação técnica de nível médio ou universitária. Além de conhecer o processo de vendas, conhecer os produtos comercializados e conhecer de pessoas.

Habilidades: Comunicação, Agilidade e Organização.

Atitudes; Criatividade, Ser proativo e saber ouvir.

2. Experiência: De mais de 3 anos, adquirida no exercício da função.
3. Complexidade: Ações e decisões independentes e originais.
4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades na fase inicial e final do processo e pelo resultado.
5. Esforço Físico: Requer esforço físico normal, apenas com trabalhos leves, ocasionalmente.
6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual e mental muito acentuado com frequência.
7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como computadores, celulares
8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor, frio e pressão.
9. Responsabilidade por numerários: Não tem responsabilidade por numerários.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com os clientes e com todos os funcionários da empresa.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados pessoais de clientes.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados às vitrines montadas de forma errada, exposição inadequada dos produtos, prejudicando as vendas da loja.
13. Responsabilidade por supervisão: Não exerce função de supervisão direta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 29 - Descrição do cargo de Vendedor

Título do cargo: Vendedor
Setor: Comercial
Descrição sumária: Vender e atender ao público auxiliando-os nas escolhas, demonstrar os produtos, concretizar as vendas.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atender o público em geral e recepcionar os clientes. ● Demonstrar os produtos que estão expostos na loja ou os que estão nos catálogo. ● Sanar as dúvidas dos clientes . ● Cadastrar clientes nas mídias sociais.

- Emitir nota da compra que é repassada ao caixa.
- Executar o pós venda, entrando em contato com clientes para perguntar a respeito de sua satisfação com o produto
- Entrar em contato com os clientes avisando quando chegam produtos novos na loja
- Organizar o layout da loja.
- Organizar estoque.
- Colocar etiqueta de preços nos produtos.
- Zelar pelos equipamentos utilizados.
- Executar atividades correlatas.
- Produzir conteúdo para as mídias sociais.

Especificações:

1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio e cursos de especialização em técnicas de vendas e atendimento ao público. Além de Conhecer do processo de vendas, Conhecer as normas e procedimentos da organização, Conhecer os produtos comercializados e Conhecer de pessoas.

Habilidades: Comunicação, Agilidade, Organização e Relacionamento interpessoal.

Atitudes: Criatividade, Comprometimento, Responsabilidade e Ser proativo

2. Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função.
3. Complexidade: Ações baseadas em normas gerais.
4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades em todas as fases do processo e pelo resultado.
5. Esforço Físico: Requer esforço físico médio, apenas com a movimentação de objetos leves e médios com frequência.
6. Esforço Visual e Mental: Requer esforço visual e mental normal com frequência
7. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como calculadoras, computadores, mancebos e cabides.
8. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor, frio, poeira.
9. Responsabilidade por numerários: Não tem responsabilidade por numerários.
10. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato clientes e exige também contato com todos os funcionários da empresa.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados pessoais de clientes. Se divulgados, causaram perda de clientes.
12. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à emissão de notas de compra, repasse de preço dos produtos aos clientes e concessão de descontos, causando prejuízos financeiros e reclamação dos clientes.
13. Responsabilidade por supervisão: Não exerce função de supervisão direta, apenas quando entra uma vendedora nova auxilia no repasse dos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 30 - Descrição do cargo de Auxiliar de serviços gerais

Título do cargo: Auxiliar de serviços gerais.

Setor: Manutenção

Descrição detalhada:

- Realizar a limpeza uma vez por semana em casa empresa.
- Limpar as janelas, vitrines, portas e balcões.
- Limpar banheiros.
- Fazer a lista de compras de produtos para a limpeza.
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações:

1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. Além de conhecer as normas e procedimentos da organização.

Habilidades: Agilidade, Organização e Relacionamento interpessoal.

Atitudes: Comprometimento, Responsabilidade e Ser proativo

2. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função.
3. Complexidade: Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho.
4. Iniciativa: Há supervisão direta da sócia-proprietária da empresa, a qual supervisiona o colaborador pelo resultado do trabalho.
5. Esforço Visual e Mental: Requer pouco esforço visual e mental.
6. Esforço físico: Requer esforço físico médio, apenas com a movimentação de objetos leves.
7. Responsabilidade por equipamentos: possui responsabilidade pelos equipamentos de uso na rotina de suas funções.
8. Condições de trabalho: Exposto a elementos como calor, poeira, chuva e sol.
9. Responsabilidade por numerários; Não há responsabilidade por numerários.
10. Responsabilidade por contatos: Contato interno, com outros funcionários e superiores, além de contato com clientes.
11. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Não têm acesso.
12. Responsabilidade por erros: Trabalho que apresenta mínima possibilidade de erros, e que se realizados, causam pequenos prejuízos a empresa.
13. Responsabilidade por supervisão: não há responsabilidade por supervisão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

APÊNDICE D – Formulário de avaliação de desempenho

Quadro 31 - Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - LOJAS LYMAR						
Colaborador: _____ . Data: ___/___/____.						
Cargo ocupado: _____.						
Conhecimentos	Indicadores da Competência	5	4	3	2	1
Conhecer do processo de vendas	Divulgar os produtos ofertados pela empresa.					
	Conhecer de mídias sociais					
	Saber os passos de vendas da loja.					
	Saber organizar os estoques					
Total de Pontos de conhecer o processo de vendas:		Média:				
Conhecer as normas e os procedimentos da organização	Conhecer as normas que a empresa utiliza.					
	Criar propostas de melhorias às normas e procedimentos.					
	Possuir visão macro do funcionamento da empresa.					
	Agir com moral, ética e princípios no ambiente de trabalho.					
Total de Pontos de conhecer as normas e os procedimentos da organização:		Média:				
Conhecer as produtos comercializados	Conhecer das marcas, modelagem, tecidos e tendências					
	Conhecer as tecnologias que os produtos possuem					
	Ser proativo na busca de atualização					
	Repassar de forma inteligente ao cliente					
Total de Pontos de conhecer os produtos comercializados:		Média:				

Conhecer indicadores	Cumprir as metas de vendas					
	Saber monitorar as metas					
	Acompanhar o ticket médio					
	Organizar a rotina para melhoria contínua					
Total de Pontos de conhecer os indicadores:		Média:				
Conhecer de pessoas	Conhecer de pessoas					
	Conseguir mapear a real necessidade dos clientes					
	Reter e direcionar as clientes a compra					
	Fazer a cliente se sentir realizada.					
Total de Pontos de conhecer de pessoas:		Média:				
Habilidades	Indicador da competência	5	4	3	2	1
Comunicação	Estar sempre informado sobre as campanhas e produtos.					
	Possuir facilidade de fala e ser sempre simpático.					
	Atender prontamente a todos que solicitar.					
	Reflexão do que vai dizer e entendimento sobre impactos de sua fala.					
Total de Pontos de comunicação:		Média:				
Agilidade	Tem facilidade em organizar o ambiente de trabalho					
	Rápida na execução de suas tarefas de rotina					
	Facilidade para desenvolver coisas que demandam criatividade					
	Desenvolve novas formas de fazer seu trabalho, com mais rapidez e facilidade.					
Total de Pontos de agilidade:		Média:				

Organização	Planeja suas tarefas					
	Executa as tarefas de forma a cumprir com os protocolos estipulados					
	Organiza o local de trabalho para receber as clientes					
	Controla suas atividades e seus resultados					
Total de Pontos de organização:		Média:				
Relacionamento interpessoal	Evitar problemas futuros trabalhando em cima das causas e não dos sintomas.					
	Quando enfrentar problemas, obstáculos e conflitos, não ficar falando deles.					
	Partir para a ação					
	Respeitar as diferentes opiniões dos colegas de trabalho.					
	Trabalhar com presteza, simpatia e agilidade.					
Total de Pontos de relacionamento interpessoal;:		Média:				
Liderança	Estar sempre disposto a coordenar os colaboradores, solucionando conflitos.					
	Estar profundamente comprometido com o trabalho.					
	Assumir, inclusive, os sucessos e os fracassos da equipe.					
	Inspirar, ensinar e auxiliar no desenvolvimento de competências das pessoas					
Total de Pontos de Liderança;:		Média:				
Atitude	Indicador da competência	5	4	3	2	1
	É criativa no desenvolvimento do seu trabalho.					
	Usa a criatividade para ter melhores resultados.					
	Encanta o cliente com ideias criativas.					

Criatividade	Consegue com pouco recurso fazer suas tarefas com qualidade.					
	Pensa sempre em melhorias e mudanças criativas para o ambiente de trabalho.					
	Tem ideias inovadoras.					
	Está sempre buscando inspirações e dando novas sugestões.					
Total de Pontos de Criatividade:		Média:				
Comprometimento	Estar profundamente comprometido com seu trabalho e a empresa.					
	Busca aperfeiçoamento constantemente, tanto nas habilidades técnicas quanto comportamentais.					
	Envolver-se com as questões da organização, buscando sempre melhorias.					
	Colabora para que haja união, entusiasmo e espírito de luta para o alcançar e o sucesso.					
Total de Pontos de Comprometimento:		Média:				
Responsabilidade	Se cometer um erro, procure corrigir imediatamente para evitar consequências.					
	Tem bom senso para começar e terminar tarefas.					
	Conhece as regras e trabalha para que elas sejam sempre cumpridas					
	Busca sempre levar a equipe para melhores patamares com ideias que sejam boas para todos.					
	Sempre atende o cliente com agilidade e atende seus pedidos com pontualidade.					
	Tem consciência que o cliente é o foco principal.					
Total de Pontos de Responsabilidade:		Média:				
Ser proativo	Agir por iniciativa própria nos afazeres do dia-a-dia da organização					
	Consegue evitar adversidades com os clientes com soluções rápidas.					

	Criar estratégias para melhorar resultados.					
	Sugere novas formas de processo de trabalho.					
	Demonstrar ser ativo, participante, não mero espectador					
Total de Pontos de Ser próativo::						Média:
Saber ouvir	Ouve com atenção e procura colaborar com o que for possível.					
	É resiliente quando contrariado ou quando chamado sua atenção					
	Atende os clientes com total atenção e compromisso.					
	Está sempre atento e oferece informações e ajuda.					
Total de Pontos de Saber ouvir:						Média:
Plano de Capacitação (competências a desenvolver):						

Observações:						

Assinatura Diretor de Gestão de Pessoas: _____.						
Assinatura do Colaborador: _____.						

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

APÊNDICE E – Roteiros de entrevista

Quadro 32 - Roteiro de entrevista para auxiliar administrativo

. ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AUXILIAR FINANCEIRO	
Conhecimento	<p>Técnico: Questionar se tem conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em técnicas administrativas e Excel.</p> <p>Experiência: Para o desempenho razoável das funções, o ocupante do cargo necessita de experiência de 3 e 6 meses adquirida no exercício do próprio cargo e em outras organizações.</p>
	<p>Conhecer indicadores: Pedir como faria para tomar decisões perante equipe em relação a cumprimento de metas, quais indicadores usaria.</p>
	<p>Conhecer as normas e os procedimentos da organização: Solicitar que explique como funcionam as planilhas do Excel referentes ao controle de vendas, estoque de mercadorias, contas a receber e a pagar, bem como a cobrança de títulos. Além disso, pedir que explique como funciona o procedimento de trocas de mercadorias.</p>
	<p>Conhecer as produtos comercializados: Relatar sobre a qualidade adequada esperada nos produtos que são vendidos na empresa, além de relatar situações em que teve que lidar com trocas e devoluções.</p>
Habilidades	<p>Agilidade: Comente como reagiria em um dia cheio de tarefas e que surge um imprevisto que precisa ser resolvido?</p>
	<p>Organização: Como você organiza seu espaço de trabalho?</p>
	<p>Relacionamento interpessoal: Comente uma situação que você foi cobrado por não conseguir cumprir prazos.</p>
Atitude	<p>Comprometimento:</p>
	<p>Responsabilidade: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como anotações equivocadas, erros no cálculo de depósitos. Relate como se posicionaria diante de uma situação em que cometeu erros.</p>

	<p>Ser proativo: Relate uma situação em que você solucionou algum problema antes que ele ocorresse?</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 33 - Roteiro de entrevista para Gerente comercial comercial

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GERENTE COMERCIAL	
Conhecimento	<p>Técnico: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em vendas, além de conhecimentos em Excel, indicadores financeiros, liderança, comportamento humano, gestão de tempo e autoconhecimento.</p> <p>Experiência: Mais de 3 anos, adquirida no exercício da função.</p>
	<p>Conhecer do processo de vendas Relatar como acontece o processo de vendas.</p>
	<p>Conhecer as normas e os procedimentos da organização; Solicitar que explique como funciona o desenvolvimento de campanhas, metas e cálculos de compras.</p>
	<p>Conhecer as produtos comercializados Pedir para o entrevistado relatar sobre as tecnologias dos produtos comercializados na empresa.</p>
	<p>Conhecer indicadores Solicitar que ele explique como faria para atrelar o ticket médio ao aumento da venda mensal.</p>
	<p>Conhecer de pessoas Relatar alguma situação específica na qual ele conseguiu animar, motivar alguém.</p>
	Habilidades
<p>Organização: Como faria a divisão do seu tempo em relação às suas tarefas?</p>	
<p>Relacionamento interpessoal: Relate uma situação em que um pedido seu não foi acatado?</p>	
<p>Liderança: Relate uma situação em que você estava à frente de algum projeto que alcançou o que foi planejado?</p>	
<p>Agilidade: Você sente facilidade em executar tarefas com rapidez?</p>	

Atitude	Criatividade: Você gosta de fazer coisas de formas diferentes?
	Comprometimento: Como você desenvolveria uma campanha pensando em arrecadar dinheiro para o caixa da empresa?
	Responsabilidade: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como cálculo de meta, análise equivocada de indicadores, por ex. Relate como se posicionaria mediante esses erros.
	Ser proativo: Relatar alguma situação em que solucionou algum problema com iniciativa própria?
	Saber ouvir: Relate alguma situação em que encorajou a sua equipe?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 34 - Roteiro de entrevista para Gerente de vendas

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE VENDAS	
Conhecimento	Técnico: Questionar se possui conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em vendas, planejamento e gestão de pessoas. Experiência: Para o desempenho razoável das funções, o ocupante do cargo necessita de experiência de 4 a 5 anos de experiência profissional.
	Conhecer do processo de vendas: Solicitar que o entrevistado relate como atenderia um cliente.
	Conhecer as normas e os procedimentos da organização; Solicitar que o entrevistado explique como funcionam as planilhas de controles de metas gerais, mensais e individuais de cada vendedor.
	Conhecer as produtos comercializados Relatar sobre os produtos vendidos, marcas e tecnologias envolvidas na fabricação e composição de algum produto.
	Conhecer indicadores Relatar quais indicadores já utilizou para a tomada de decisão em equipe.
	Conhecer de pessoas Relatar quais estratégias utilizar para engajar a equipe em uma ação específica.

Habilidades	Comunicação: Como você dá feedback a um bom vendedor que não vendeu bem no mês?
	Organização: Como você organiza seu tempo de trabalho?
	Relacionamento interpessoal: Comente uma situação em que você teve que cobrar a equipe por não cumprirem com o combinado?
	Liderança: Como você gerencia conflitos internos de sua equipe?
	Agilidade: Você sente facilidade em executar tarefas com rapidez?
Atitude	Criatividade: Você já apresentou alguma solução inovadora em um processo que envolva vendas?
	Comprometimento: Relate como se posicionaria diante de uma situação em que cometeu erros
	Responsabilidade: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como treinar a equipe de forma equivocada, dar ordens erradas. Como você se posicionaria diante de uma situação desse tipo.
	Ser proativo: Relate alguma solução que você criou por conta própria?
	Saber ouvir: Relate uma situação em que mudou de ideia por ouvir a equipe ou seus superiores?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 35 - Roteiro de entrevista para Caixa

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CAIXA	
Conhecimento	Técnico: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio e cursos de especialização em marketing, vendas, Excel e atendimento ao cliente. Experiência: De até 3 meses, adquirida no exercício da função
	Conhecer as normas e os procedimentos da organização; Relate como proceder na abertura e fechamento do caixa.
	Conhecer as produtos comercializados Relatar como funciona o faturamento dos produtos vendidos na empresa.

	<p>Conhecer de pessoas Como procederia em um caso de negociação de dívida de cliente?</p>
Habilidades	<p>Comunicação: Como você repassa informações que lhe são solicitadas?</p>
	<p>Organização: Comente uma situação que você recebeu feedback positivo por sua organização.</p>
	<p>Agilidade: Você sente facilidade em executar tarefas com rapidez?</p>
Atitude	<p>Comprometimento: Relate como você procede com o valor monetário referente ao fechamento do caixa?</p>
	<p>Responsabilidade: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como contagem errada de dinheiro, valores errados nos envelopes, erro no fechamento do valor da venda do dia.. Comente como proceder nessas situações.</p>
	<p>Ser proativo: Relate uma situação em que você solucionou algum problema por iniciativa própria?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 36 - Roteiro de entrevista para Social Mídia

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SOCIAL MÍDIA	
Conhecimento	<p>Técnico: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino superior e cursos de especialização em marketing.</p>
	<p>Experiência: Experiência exigida de 3 meses adquirida no exercício da função.</p>
	<p>Conhecer do processo de vendas Relate como funciona a venda pelo instagram?</p>
	<p>Conhecer as produtos comercializados Comente sobre algumas modelagens de calça jeans?</p>
	<p>Conhecer de pessoas Conte uma situação em que você deixou um cliente feliz?</p>
Habilidades	<p>Comunicação: Como você faria a legenda de uma publicação?</p>

	<p>Organização: Como você organiza o tempo para a produção de conteúdo/ edição / publicação?</p>
	<p>Relacionamento interpessoal: Relate uma situação que você apresenta empatia pelo cliente?</p>
	<p>Liderança: Como você delega as atividades que precisa repassar para a equipe?</p>
	<p>Agilidade: Você sente facilidade em realizar tarefas com rapidez?</p>
Atitude	<p>Criatividade: Comente como faz pra agilizar a produção de conteúdo e o mix dos materiais publicados?</p>
	<p>Comprometimento: Relate como se posicionaria diante de uma situação em que cometeu erros.</p>
	<p>Responsabilidade: Como reagiria se um material que solicitou a equipe não ficou como o padrão de qualidade exigida?</p>
	<p>Ser proativo: Relate uma situação em que você solucionou algum problema antes que ele ocorresse</p>
	<p>Saber ouvir: Comente sobre alguma coisa que produziu seguindo instruções da equipe ou de outra pessoa?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

Quadro 37 - Roteiro de entrevista para Visual Merchandising

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE VENDAS	
Conhecimento	<p>Técnico: Desejável formação técnica de nível médio ou universitária.</p>
	<p>Experiência: Mais de 3 anos no exercício da função.</p>
	<p>Conhecer do processo de vendas Relatar alguma experiência em que o cliente comprou algo a mais do que veio buscar?</p>
	<p>Conhecer as produtos comercializados Relatar tecidos, estampas e cores que são tendência?</p>
	<p>Conhecer de pessoas</p>

	Relate como monta uma vitrine pensando no cliente?
Habilidades	Comunicação: Relate uma vitrine que fez que os clientes elogiaram pelos elementos visuais de comunicação que utilizou?
	Organização: Como você planeja sua semana de trabalho?
	Agilidade: Você se sente confortável fazendo atividades com rapidez?
Atitude	Criatividade: Comente uma vitrine feita que foi elogiada por ser diferente e que usou pouco recurso?
	Ser proativo: Comente uma situação em que fez algo antes do solicitado?
	Saber ouvir: Comente uma situação em que você ajudou a equipe a vender mais?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 38 - Roteiro de entrevista para Vendedor

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VENDEDOR	
Conhecimento	Técnico: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio e cursos de especialização em técnicas de vendas e atendimento ao público.
	Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função
	Conhecer do processo de vendas: Relatar como faz para interagir com o cliente visando vender além do que ele entrou para comprar?
	Conhecer as normas e os procedimentos da organização; Relate como são os procedimentos de liberação de mercadoria no condicional?
	Conhecer as produtos comercializados Comente de tecnologias, tecidos e cores da estação, que são da coleção.
	Conhecer de pessoas Relate uma situação em que vendeu algo que a cliente saiu surpresa pela compra.
Habilidades	Comunicação: Relate como apresenta o preço de um produto? e como responde à objeção

	de "está caro"?
	Organização: Como você se planeja para atingir a meta?
	Relacionamento interpessoal: Comente uma situação em que você teve empatia pelos colegas de trabalho.
	Agilidade: Relate como se sente quando trabalha sob pressão e com várias atividades?
Atitude	Criatividade: Comente uma ideia diferente que deu a um cliente e atendeu a necessidade dele?
	Comprometimento: Relate uma situação em que você busca aperfeiçoamento constante?
	Responsabilidade: O ocupante desse cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como anotar um valor errado, não separar a peça pedida pelo cliente, por exemplo. Comente como procederia em casos como esses.
	Ser proativo: Relate uma situação em que você solucionou algum problema por iniciativa própria?
	Saber ouvir: Relate uma situação em que você não perde o equilíbrio ao ser contrariado?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 39 - Roteiro de entrevista para Auxiliar de serviços gerais

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	
Conhecimento	Técnico: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental
	Experiência: Mínima de 3 meses no exercício da função.
	Conhecer as normas e os procedimentos da organização; Relatar como deve ser a organização das tarefas da limpeza na loja.
Habilidades	Organização: Relatar como organiza o tempo em relação às tarefas solicitadas.
	Relacionamento interpessoal: Comente uma situação que você apresenta empatia pelos colegas de trabalho.

	<p>Agilidade: Você sente facilidade ao executar tarefas com rapidez?</p>
Atitude	<p>Comprometimento: Relate como você desenvolveria a limpeza do armário de documentos sob sua responsabilidade?</p>
	<p>Responsabilidade: O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, como aplicar um produto químico em uma peça de roupa ou calçado. Como procederia em um caso semelhante a esse?</p>
	<p>Ser proativo: Comente algo que limpou sem antes ser solicitado?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

APÊNDICE F – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado,

Você está participando da pesquisa “Elaboração de ferramentas de gestão de pessoas por competências para a empresa Lojas Lymar.”

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os objetivos deste estudo são: a) Identificar as práticas de gestão de pessoas atualmente desenvolvidas na empresa; b) Mapear as competências existentes nas Lojas Lymar; e c) Sugerir ferramentas de gestão de pessoas por competências para o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Sua participação consistirá em responder às perguntas da entrevista, anexo a este termo de consentimento.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão analisadas de modo coletivo e é assegurado o sigilo sobre sua participação naquelas informações que assim entender necessário.

A entrevista com sua autorização será gravada no formato áudio, para facilitar a análise das informações, contudo, somente o pesquisador e seu orientador terão acesso à íntegra das gravações.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam e-mail e telefone da pesquisadora e da orientadora. Com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação, agora ou a qualquer momento.

Pesquisadora: Vanessa Brancher
E-mail: vanessabrancher@outlook.com.br
Telefone: (49) 98816-3402

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
E-mail: kellytosta@uffs.edu.br
Telefone: (49) 99918-8019

Declaro que entendi o propósito da pesquisa, os riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

- Autorizo a utilização do nome da empresa sem camuflagem do mesmo.
 Autorizo a caracterização da empresa entretanto com a omissão do nome

Manly W. G. Ebeling
Nome

Manly W. G. Ebeling
Assinatura

Serano SC, 02/08/22.
Local Data