

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (T&D): ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KL
EMBALAGENS – SÃO JOÃO BATISTA/SC**

Dárica da Silva¹
Josely Cristiane Rosa Trevisol²

Recebido em: 30 jun. 2019

Aceito em: 17 set. 2019

Como citar este artigo: Silva, D.; Rosa, J. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (T&D): ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KL EMBALAGENS – SÃO JOÃO BATISTA/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 79-100, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<https://doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021>>.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o desempenho profissional dos colaboradores da empresa KL Embalagens Ltda, a partir da Gestão por Competências. Para tanto, foi realizada a identificação e a definição das competências dos cargos em estudo, como também a constatação das vulnerabilidades dos cargos/áreas que precisam de treinamento e desenvolvimento. Destaca-se que os cargos analisados na pesquisa foram o Auxiliar Administrativo, Cartonageiro a Mão, Impressor Flexográfico, Motorista e Serviços Gerais. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é classificada em qualitativa e tipificada em exploratória. Com relação ao método, a pesquisa constitui-se em bibliográfica e estudo de caso, utilizando-se do questionário como instrumento de coleta de dados e da planilha de mapeamento de competências. Os resultados evidenciaram que as competências mais vulneráveis foram à agilidade, capacidade visual e espacial, concentração, iniciativa, memorização, paciência e velocidade de execução das tarefas. Também foi possível evidenciar que os cargos cartonageiro a mão e serviços gerais apresentaram desempenho abaixo do esperado, seguidos por impressor flexográfico e auxiliar administrativo. O cargo de motorista foi o único que atendeu as expectativas da empresa. Com as vulnerabilidades comportamentais e técnicas avaliadas foi possível sugerir ações de treinamento e desenvolvimento (T&D), visando adaptar os colaboradores às suas funções, atendendo as necessidades da empresa KL Embalagens e repercutindo no crescimento profissional dos colaboradores.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Gestão por Competências.

1Acadêmica do curso de Administração da UNIFEBE. E-mail: daricasilva@hotmail.com.

2 Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br.

MANAGEMENT FOR COMPETENCES AND THE PROCESS OF PEOPLE TRAINING AND DEVELOPMENT (T&D): A CASE STUDY AT KL EMBALAGENS - SÃO JOÃO BATISTA /SC

Abstract: This article aims to analyze the professional performance of the employees of KL Embalagens Ltda., from Management by Competences. For that, the identification and definition of competencies for each position under study was carried out, as well as the vulnerability of such positions/areas that need training and development. It should be noted that the positions analyzed in the survey were Administrative Assistant, Carton Handler, Flexographic Printing, Driver and General Assistant. From the methodological point of view, the research is classified as qualitative and typified as exploratory. Regarding the method, the research is a bibliographical and case study, using the questionnaire as a data collection instrument and the competences mapping worksheet. The results showed that the most vulnerable competences were agility, visual and spatial ability, concentration, initiative, memorization, patience and speed of task execution. It was also possible to show that carton handling and the general assistant performed below expectations, followed by flexographic printing and administrative assistant. The position of driver was the only one that met the expectations of the company. With the evaluated behavioral and technical vulnerabilities it was possible to suggest training and development actions (T&D), aiming to adapt the employees to their functions, meeting the company's needs, thus impacting the professional growth of employees.

Keywords: People Management. Training and development. Management by Competences.

INTRODUÇÃO

Devido às grandes mudanças organizacionais que vem ocorrendo, tornou-se necessário investir no capital intelectual da organização. Assim, as empresas buscaram treinar e desenvolver seus colaboradores, a fim de aperfeiçoar e desenvolver habilidades relacionadas aos cargos que ocupam e também ao crescimento individual. Uma ferramenta importante nesse processo é a Gestão por Competências, que surgiu como um programa de desenvolvimento humano que visa estimular os colaboradores, desenvolver talentos, aperfeiçoar capacidades e habilidades, buscando atingir a eficácia (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2016; CEITIL, 2007; LEME, 2010; BRANDÃO, 2012).

Visando contribuir para a elaboração de um programa de Treinamento e Desenvolvimento baseado na Gestão por Competências, esta pesquisa tem como objeto de estudo a empresa KL Embalagens³. Destaca-se que, atualmente a empresa não conta com um

³ Destaca-se que a empresa KL Embalagens Ltda iniciou suas atividades em 2001 na cidade de São João Batista (SC), e conta atualmente com 24 (vinte e quatro) colaboradores. Em sua cultura organizacional possui como missão produzir caixas que possibilitem aos clientes distribuir seus produtos com segurança e qualidade. A visão da empresa está voltada em ser a melhor empresa no fornecimento de caixas corrugadas, entregando sempre com qualidade, cortesia e eficiência. Seus valores expressam em manter uma postura de honestidade, integridade, cortesia, respeito, lealdade, eficiência, transparência e imparcialidade, que deverá orientar a

programa de desenvolvimento humano, impossibilitando o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Nesse sentido, esta pesquisa pretende responder a seguinte problemática: Como a gestão por competências pode contribuir para a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a empresa KL Embalagens?

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o desempenho profissional dos colaboradores da empresa KL Embalagens, a partir da gestão por competências. Para tanto, os objetivos específicos traçados foram: a) identificar as competências dos cargos em estudo; b) definir as competências para os cargos em estudo; c) identificar as vulnerabilidades dos cargos/áreas que precisam de treinamento e desenvolvimento.

Esta pesquisa torna-se relevante para a empresa KL Embalagens Ltda, pois por meio de um programa de treinamento e desenvolvimento por competências propiciará o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, além da promoção de um ambiente participativo, com aumento motivacional e produtivo, repercutindo em colaboradores mais fortalecidos, comprometidos com a organização e seus resultados (BISPO, 2011; MENDES, 2013).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Gestão de Pessoas, Treinamento & Desenvolvimento e Gestão por Competências.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ser compreendida como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17). Nesse sentido, consiste em uma área da administração que visa desenvolver e aprimorar talentos através de procedimentos, aplicados no capital humano de uma organização, promovendo melhorias no ambiente organizacional.

Fischer (2002 apud GIRARDI, 2009) classifica a gestão de pessoas em quatro modelos, a saber: a) modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal: modelo voltado a eficácia do colaborador no trabalho; b) modelo de gestão de pessoas como gestão do

relação com a empresa e suas partes interessadas; priorizar questões de saúde, segurança, preservação do meio ambiente e padrões sustentáveis de desenvolvimento nas regiões que atua; promover a satisfação dos colaboradores, fornecedores e clientes. Os objetivos organizacionais estão pautados em ser conhecido pelos clientes pela qualidade do produto. Manter-se competitivo no mercado e aumentar eficiência operacional da empresa (DADOS INSTITUCIONAIS DA EMPRESA, 2018).

comportamento humano: modelo voltado para a integração e comprometimento dos colaboradores; c) modelo de gestão estratégica de pessoas: modelo voltado a vinculação das pessoas ao meio estratégico da organização e; d) modelo de gestão de pessoas baseado nas competências: modelo voltado as competências humanas no qual definem a competitividade de uma organização.

Além dos modelos específicos existentes na da gestão de pessoas que auxilia na integralização entre colaborador e organização, a gestão de pessoas atua no ambiente organizacional, buscando desenvolver competências individuais, organizacionais e essenciais, de todos os colaboradores, alcançando um desempenho superior.

Entretanto, esta tarefa não é fácil, pois na maioria das vezes as organizações priorizam apenas resultados a curto prazo, e isto pode ser explicado pelo fato das organizações empregarem a gestão por competências somente como uma ferramenta gerencial, quando segundo as teorias atuais descrevem a gestão por competências como uma filosofia que precisa ser compreendida, praticada, incentivada e ajustada à estratégia (CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008).

Destaca-se que a gestão de pessoas envolve um conjunto integrado de atividades, de especialistas e de gestores (como por exemplo, agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas), no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA, 2014). Nesse sentido, considera-se imprescindível a atuação da gestão de pessoas no desempenho organizacional, visto que assume o papel de facilitador entre os gestores e colaboradores (LAPOLLI, 2010).

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, embora estejam relacionados à aprendizagem, apresentam perspectivas de tempos diferentes. O treinamento é direcionado para o presente, buscando aperfeiçoar as habilidades que estão diretamente conectadas ao cargo atual. Por sua vez, o desenvolvimento é responsável por desenvolver habilidades de cargos futuros, como um programa focado em pessoas e não nos processos que as mesmas executam, tendo como objetivo o destaque das habilidades e o crescimento individual (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2016).

Para Marras (2016), o treinamento possui objetivos específicos e genéricos. Os objetivos específicos são: formação profissional, especialização e reciclagem. Na formação profissional o treinando recebe um preparo para exercer determinada função. Por sua vez, a especialização visa transmitir conhecimento ao campo ou exercício específico para a melhoria dos resultados.

A reciclagem propõe reconsiderar conceitos e práticas de trabalho. Os objetivos genéricos são: aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo

motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças.

Tachizawa et al (2004 apud BATISTA, 2011), complementa o treinamento com os seguintes objetivos: novas tecnologias, readaptação, formação de gerentes, formação de supervisores, e clima organizacional.

Processo de Treinamento

Considera-se, que o processo de treinamento é composto por quatro etapas, a saber: a) diagnóstico: responsável por analisar a carência organizacional; b) planejamento: preparação do método de treinamento que atenderá as necessidades da organização; c) execução: é a implantação do treinamento; d) avaliação: análise dos resultados propostos. (GIL, 2001).

Portanto, para que as empresas possam obter seu espaço é necessário investir em pessoas eficientes e empreendedoras, que não somente estejam treinadas para sua função, mas sim envolvidas no processo da organização como um todo (GIL, 2001). É importante estar ciente que para se obter os efeitos desejados em um processo de treinamento, é essencial planejar e seguir cada etapa do mesmo, avaliando o progresso gradativamente (LEITE; LOTT 2013).

Tipos de Treinamento

De acordo com Milkovich (2000), para a realização do treinamento deve-se levar em consideração os diferentes tipos de treinamento: de integração, técnico operacional, gerencial e comportamental. Tais treinamentos buscam adaptar as pessoas à organização, para que novos colaboradores se familiarizem com a empresa, além de capacitar o colaborador para o exercício de determinada função específica, gerando melhorias técnicas a fim de possibilitar que o colaborador torne-se mais preparado para a sua função. Também busca aprimorar as competências técnicas, administrativas e comportamentais e desenvolver habilidades de condutas adequadas ao ambiente empresarial, tais como: comunicação, reações humanas, e habilidades intra e interpessoais (MILKOVICH 2000; JUNIOR; APOLINÁRIO; ALCALDE; BRASIL, 2017).

Vantagens e Benefícios do Treinamento e Desenvolvimento

Referente às vantagens que um programa de treinamento e desenvolvimento oferece as organizações, aponta-se o ganho em competitividade e uma significativa evolução na qualidade; o reconhecimento dos pontos negativos e positivos dos colaboradores e da organização; a qualificação dos membros da organização; a elevação na produtividade e a lucratividade da empresa e, a padronização de procedimentos. Destaca-se que, os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser organizados de forma personalizada, pois cada

organização possui características distintas. Diante do exposto, considera-se que as empresas precisam desconsiderar o treinamento e desenvolvimento somente como um custo, mas percebê-lo como uma maneira de sustentar sua competitividade, garantindo assim, seu espaço no mercado (ARAÚJO, 2006).

Destaca-se que o treinamento pode proporcionar a possibilidade de análise das necessidades de uma organização, prioridades de cada setor, elaboração de planos de capacitação com tipos diferentes (VOLPE; LORUSSO, 2009). Além disto, o treinamento permite que uma empresa aumente e mantenha suas competências e capacidades coletivas, através do desenvolvimento das habilidades técnicas, garantindo o espaço da empresa diante do rápido desenvolvimento tecnológico atual (MILKOVICH 2000; JUNIOR; APOLINÁRIO; ALCALDE; BRASIL, 2017).

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é um programa de desenvolvimento humano, que busca estimular o comportamento dos colaboradores, desenvolvendo talentos, aperfeiçoando pontos fracos e fortes, aprimorando capacidades e habilidades, a fim de atingir a eficácia organizacional, alcançando metas e objetivos (CEITIL, 2007; LEME, 2010; BRANDÃO, 2012).

De acordo com Leme (2010), a gestão por competências consiste em apontar as habilidades requisitadas em uma função; apontar as habilidades que o colaborador possui, fazendo a união das informações coletadas, para uma vez identificar as competências existentes e as competências que precisam ser desenvolvidas (gap), possibilitando definir um plano de crescimento individual para cada colaborador.

A gestão de competências tem o poder de envolver-se nas responsabilidades dos funcionários e também da própria organização. Portanto, é relevante considerar o ponto de vista e o papel de ambos os lados em relação as suas atribuições, isto é, o desenvolvimento e as competências desenvolvidas pelo colaborador acabam refletindo positivamente na empresa e vice-versa (BIGI; BIGI; AVONA, 2014).

Dutra (2004) considera determinados fatores importantes para definição do conceito de competência, entre eles:

a) entrega exigida pela organização: tem como objetivo definir quais entregas cada colaborador necessitará fazer, considerando que cada colaborador terá a sua própria entrega, diferenciando dos demais;

b) caracterização da entrega: relatar de forma clara e objetiva a entrega solicitada a cada colaborador, para que o mesmo consiga entender o que a empresa está esperando;

c) forma de mensurar a entrega: nesse ponto é determinada uma escala que visa mensurar a entrega de cada colaborador, tal fator pode ser considerado um dos mais

importantes.

A gestão por competências surge, portanto, como uma maneira de conceber a organização e os colaboradores as competências primordiais, com o auxílio de mecanismos a fim de amparar ambos os lados, proporcionando-os bem-estar, conhecimento, competência e também repercutindo em benefícios para a organização (BIGI; BIGI; AVONA, 2014).

Implantação da Gestão por Competências

Para se iniciar um processo de implantação da gestão de competências é necessário adotar uma estratégia, no qual abordará as competências a serem desenvolvidas na organização. Após isso, o próximo passo segue na identificação das competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos (ZARIFIAN, 2003).

Assim, a partir destes dados é possível montar um plano incluindo foco nas habilidades que terão maiores resultados para a empresa, e conseqüentemente com maiores vantagens competitivas (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

A implantação da gestão por competências requer a utilização de mecanismos que coloquem em prática o investimento nas competências internas, tais como: desenvolvimento de sistemas educacionais, treinamento e desenvolvimento e modelos de desenvolvimento de competências.

Estes mecanismos possuem o intuito de expandir a capacidade e compartilhamento da aprendizagem, possibilitando a formação de um clima favorável ao desenvolvimento das competências das pessoas, concedendo-os maiores responsabilidades e atribuições (SILVA; MELLO, 2013; DUTRA, 2008).

Segundo Landim (2017), existem três modelos de gestão por competências desenvolvidas no contexto organizacional brasileiro que merecem destaque: os modelos de Dutra (2004), Brandão e Guimarães (2001) e de Leme (2010).

O modelo de Dutra (2004) é visto como uma ferramenta de orientação para a gestão de pessoas. Este modelo pode ser dividido em quatro etapas, na qual cada etapa terá seu propósito e resultado definido. Na etapa I ocorre a definição dos padrões do sistema de gestão de pessoas; na etapa II, a modelagem do sistema; na etapa III é realizado a implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial e; na etapa IV ocorre o monitoramento do sistema (DUTRA 2004).

O modelo de Brandão e Guimarães (2001) é um processo contínuo do qual é composto por quatro fases. Na primeira fase, acontece a definição da estratégia organizacional; na segunda fase ocorre o mapeamento de competências; na terceira fase ocorre o acompanhamento e avaliação de planos e indicadores e, por fim, na quarta fase ocorre a redistribuição, onde é feito o reconhecimento das pessoas e equipes de acordo com os

resultados (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Segundo o modelo de Leme (2010) para implantar a gestão por competências, é necessário seguir seis etapas: sensibilização (causas da necessidade da implantação); definição das competências necessárias a organização; identificação das competências de cada função; identificação das competências dos colaboradores; desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução.

Considera-se relevante adotar a gestão por competências em qualquer empresa e em todos os setores, independentemente do seu porte ou número de colaboradores (LEME, 2005). É fundamental que ocorra uma interação e envolvimento de todos os colaboradores, especialmente da alta hierarquia, devendo abranger todos os cargos existentes na organização (LEME, 2010).

A organização tem a sua atribuição em conceder recursos e reconhecimento aos funcionários perante as suas competências, assim, como os colaboradores que integram a organização também precisam obter novas competências que, posteriormente serão convertidas em competências organizacionais (BIGI; BIGI; AVONA, 2014).

Como qualquer nova implantação, a gestão por competências apresenta dificuldades funcionais em relação às possibilidades de retribuições individuais, especialmente nas estruturas remuneratórias e nas políticas particularistas das empresas, sem isentar-se do foco aos resultados organizacionais (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Os resultados obtidos podem ser medidos através de novos conhecimentos e competências organizacionais, superioridade competitiva sobre os concorrentes e retornos financeiros. Para os funcionários, os ganhos resumem-se em competência, conhecimento e habilidades. E assim, conseqüentemente os dois lados obterão maiores benefícios (BIGI; BIGI; AVONA, 2014).

COACHING

Coaching é uma metodologia que permite transformar um indivíduo em seu estado atual ao estado desejado, de maneira satisfatória e ágil. Portanto, neste processo, o Coaching permite uma melhor visualização dos pontos a serem trabalhados no indivíduo, buscando o aumento da autoconfiança, a quebra de crenças restritivas, para que o indivíduo possa atingir seus objetivos e metas, atingindo o seu potencial máximo.

O Coaching possibilita mudanças significativas e contínuas em um curto período de tempo. Por possuir um mix de recursos, o Coaching utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas áreas como Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia, Neurociência, entre outras. A metodologia propõe a obtenção de resultados eficazes em qualquer área, seja pessoal, profissional, social, familiar, ou financeiro. Em relação aos

benefícios profissionais, repercute diretamente no desenvolvimento profissional dos envolvidos no processo, possibilitando uma comunicação e relacionamento mais eficaz, aumento da produtividade, aumento da flexibilidade e adaptação a mudanças (PORTAL IBC, 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa. O método qualitativo descreve com complexidade determinados problemas, compreende e classifica processos vivenciados por grupos sociais, sendo utilizado para entender um fenômeno social. (RICHARDSON, 2012).

Em relação aos seus objetivos a pesquisa é considerada exploratória, sendo descrita por Gil (2010) como uma pesquisa que tem o acesso mais próximo com o problema a ser investigado, facilitando a delimitação de um assunto, a construção de hipóteses e o aprofundamento em conceitos.

O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, que surge do interesse de compreender fenômenos sociais complexos. Os acontecimentos podem estar relacionados aos processos organizacionais, administrativos, relações internacionais e etc. Por se tratar do estudo de uma única empresa é considerado estudo de caso único (YIN, 2005).

Visto que a população se trata do total de indivíduos de um determinado local e de elementos com características específicas (GIL, 2008), a população neste estudo é composta pelos 24 (vinte e quatro) colaboradores da empresa KL Embalagens Ltda, que fazem parte do departamento administrativo e operacional.

A coleta de dados será feita através de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. A pesquisa bibliográfica é aquela que abrange o material já divulgado, em livros, artigos científicos, teses, etc (PRODANOV, 2013). O estudo utilizou para pesquisa bibliográfica artigos científicos, dissertações, livros e revistas. O estudo de campo é aquele que busca as informações em um único grupo ou comunidade em um contexto social, sendo por observações e interação de seus componentes (GIL, 2008).

A coleta de dados para o estudo foi realizada através da aplicação de questionário aos colaboradores da empresa. O questionário é descrito por Barbosa (2008) como uma das ferramentas mais utilizadas para obter informações e ainda possui um custo razoável. O questionário garante o anonimato, possui questões padrão e ainda pode conter informações para atender os propósitos de uma pesquisa (BARBOSA, 2008).

Com relação à estrutura das questões devem-se estar ordenadas e estar na mesma sequência para todos os respondentes, é preciso que sejam objetivas e que apresentem instruções relacionadas às respostas a serem obtidas (PRODANOV, 2013). Nesse sentido, a pesquisa contou um questionário para a definição das competências, aplicado aos

colaboradores e gestores da empresa.

Para a coleta de dados foi utilizado também uma planilha de mapeamento de competências em Excel 4.0. Destaca-se que esta planilha foi desenvolvida pela empresa Luz Planilhas Empresarias que visa registrar as principais competências de uma organização, no intuito de avaliar a importância das mesmas para cada cargo ou área existente, gerando instantaneamente a matriz de competências mapeadas por cargo, linha de competências e um dashboard gerencial (LUZ PLANILHAS, 2013).

ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente foram identificadas as competências dos cargos em estudo. Para tanto foi utilizado uma planilha para o mapeamento das competências, na qual foram registrados os cargos e sua respectiva área/departamento, conforme apresenta o quadro 01:

Quadro 01: Identificação dos Cargos e Áreas/Departamento

CARGO	ÁREA / DEPARTAMENTO
Auxiliar Administrativo	Administrativo
Cartonageiro a Mão	Operacional
Impressor Flexográfico	Operacional
Motorista	Operacional
Serviços Gerais	Operacional

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em seguida, juntamente com os gestores da empresa foram definidas as competências técnicas e comportamentais de cada cargo. O quadro 02 abaixo apresenta o seguinte resultado:

Quadro 02: Competências Técnicas e Comportamentais dos Cargos

COMPETÊNCIAS	TIPO DE COMPETÊNCIA
Adaptação	Comportamental
Agilidade	Comportamental
Alfabetização	Técnica
Atenção	Comportamental
Automotivação	Comportamental
Capacidade de Negociação e Convencimento	Técnica
Capacidade de Seguir Novas e Leis	Comportamental
Capacidade Visual e Espacial	Técnica
Criatividade	Comportamental
Concentração	Comportamental

4 Optou-se em colocar o resultado da planilha de mapeamento de competências Excel 4.0 em quadro Word devido à otimização do espaço.

Confiança	Comportamental
Conhecimento em Informática e Planilhas do Excel e Word	Técnica
Conhecimento em Transporte de Carga	Técnica
Controle Emocional	Comportamental
Comunicação	Comportamental
Comprometimento	Comportamental
Determinação	Comportamental
Dirigir Defensivamente	Técnica
Disposição	Comportamental
Ensino Médio	Técnica
Experiência em Trabalhar com Bancos	Técnica
Flexibilidade	Comportamental
Foco	Comportamental
Habilidade Manual	Comportamental
Habilitação	Técnica
Iniciativa	Comportamental
Integridade	Comportamental
Liderança	Comportamental
Memorização	Comportamental
Organização	Comportamental
Otimismo	Comportamental
Paciência	Comportamental
Pontualidade	Comportamental
Proatividade	Comportamental
Raciocínio Lógico	Comportamental
Reconhecer, Perceber e Diferenciar as Tonalidades das Cores	Técnica
Relacionamento em Equipe	Comportamental
Responsabilidade	Comportamental
Trabalho em Equipe	Comportamental
Velocidade de Execução de Tarefas	Comportamental

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após definir as competências para os cargos em estudo foram definidos os valores (pesos) para, posteriormente, realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores. Destaca-se que os valores atribuídos, assim como a avaliação de desempenho por competências foram realizados de acordo com o planejamento estratégico⁵ da empresa e o plano de cargos e

⁵ O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que visa traçar o caminho a ser seguido por uma organização, auxiliando nas principais e importantes decisões, buscando alcançar soluções mais precisas e competitivas para a organização (BRITO, 2015).

salários⁶. O quadro 03 abaixo apresenta o seguinte resultado:

Quadro 03: Definição dos Pesos e Valores para os Cargos em Estudo

PESOS	VALORES DOS PESOS
Muito Importante	10
Importante	7,5
Importância Mediana	5
Pouco Importante	2,5
Sem Importância	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 4 a seguir, apresenta o resultado da aplicação da avaliação de competências para cada cargo em estudo. Destaca-se que a sigla VE é o valor esperado para cada competência e VR é valor atribuído após análise da avaliação de desempenho pela gestão de competências. Em seguida, foram identificadas as vulnerabilidades dos cargos/áreas que precisam de treinamento e desenvolvimento.

Quadro 04: Aplicação da Avaliação de Desempenho pelo Modelo de Gestão de Competências

COMPETÊNCIAS/ VALORES	CARGOS									
	Auxiliar Administrativo		Cartonageiro a Mão		Impressor Flexográfico		Motorista		Serviços Gerais	
	VE	VR	VE	VR	VE	VR	VE	VR	VE	VR
Adaptação	10	10	7,5	5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5
Agilidade	10	7,5	10	5	10	7,5	10	10	10	5
Alfabetização	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Atenção	10	10	10	5	10	7,5	10	10	10	5
Automotivação	7,5	7,5	7,5	1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5
Capacidade de Negociação e Convencimento	10	7,5	2,5	1	2,5	5	7,5	7,5	2,5	1
Capacidade de Seguir Normas e Leis	10	7,5	7,5	2,5	7,5	7,5	10	10	7,5	1
Capacidade Visual e Espacial	10	7,5	10	5	10	7,5	10	10	10	7,5
Criatividade	7,5	7,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Concentração	10	7,5	10	2,5	10	7,5	10	10	10	5
Confiança	10	10	7,5	2,5	7,5	7,5	10	10	7,5	5
Conhecimento em Informática e Planilhas do Excel e Word	10	7,5	1	1	1	1	1	1	1	1
Conhecimento em Transporte de Carga	2,5	7,5	2,5	2,5	1	1	10	10	5	7,5
Controle Emocional	10	7,5	7,5	1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5

6 O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que procura sustentar um padrão de cargos e salários, de acordo com atividades, deveres e responsabilidades, considerando o objetivo de atingir um equilíbrio íntegro entre os mesmos (ROCHA, 2014).

Comunicação	10	10	10	2,5	10	5	10	10	10	5
Comprometimento	10	10	10	1	10	7,5	10	10	10	2,5
Determinação	7,5	7,5	7,5	2,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5
Dirigir Defensivamente	1	1	1	1	1	1	10	10	1	1
Disposição	7,5	7,5	7,5	1	7,5	7,5	7,5	10	7,5	5
Ensino Médio	10	10	5	10	5	10	5	10	5	10
Experiência em Trabalhar com Bancos	10	7,5	1	1	1	1	1	1	1	1
Flexibilidade	7,5	7,5	7,5	2,5	7,5	5	7,5	10	7,5	5
Foco	10	7,5	7,5	1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5
Habilidade Manual	7,5	7,5	10	5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Habilitação	1	1	1	1	1	1	10	10	1	1
Iniciativa	10	7,5	7,5	1	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5
Integridade	10	10	10	2,5	10	10	10	10	10	5
Liderança	10	10	5	1	5	7,5	5	7,5	5	5
Memorização	10	7,5	10	2,5	10	7,5	10	7,5	7,5	5
Organização	10	10	10	2,5	10	10	10	10	10	2,5
Otimismo	7,5	10	7,5	1	7,5	7,5	7,5	10	7,5	5
Paciência	10	7,5	7,5	1	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5
Pontualidade	10	10	10	1	10	7,5	10	10	10	2,5
Proatividade	10	7,5	7,5	1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5
Raciocínio Lógico	10	10	10	5	10	7,5	10	10	10	5
Reconhecer, Perceber e Diferenciar as Tonalidades das Cores	5	7,5	2,5	2,5	10	10	5	7,5	2,5	2,5
Relacionamento em Equipe	10	10	7,5	2,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5
Responsabilidade	10	10	10	2,5	10	7,5	10	10	10	5
Trabalho em Equipe	10	10	10	2,5	10	5	10	7,5	10	5
Velocidade de Execução de Tarefas	7,5	7,5	10	2,5	7,5	7,5	10	10	7,5	5

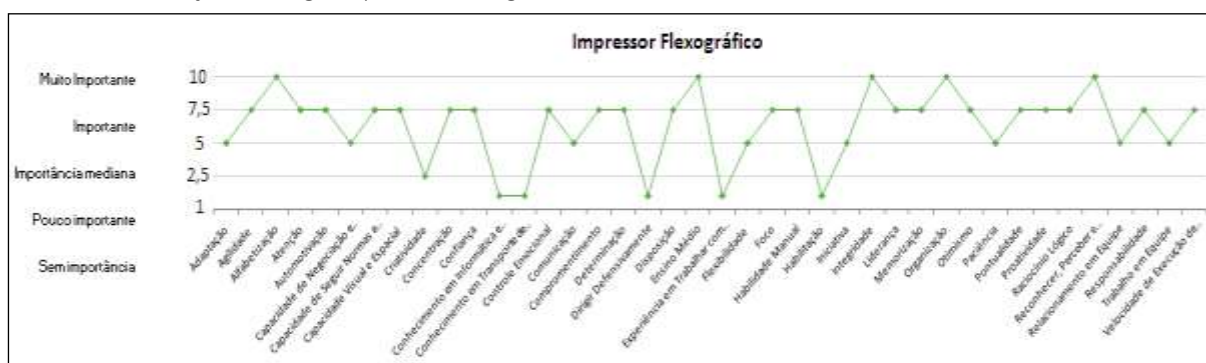
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A avaliação de desempenho pelo modelo de gestão de competências revelou que o cargo Auxiliar Administrativo está abaixo da expectativa em treze competências. E por ser um dos cargos mais importantes da organização, todas as competências abaixo do esperado são essenciais, especialmente a capacidade de negociação e convencimento, conhecimento em informática e planilhas do excel e word, experiência em trabalhar com bancos, no qual são frequentemente utilizados na administração da empresa. O gráfico abaixo demonstra o resultado da avaliação:

produtivo. Conseqüentemente, a empresa não conseguirá cumprir os prazos de entrega precisando renegociar novos preços e prazos e, em determinadas situações comprometerá a relação cliente fornecedor. Salienta-se que, além das competências citadas, o cargo apresentou baixo rendimento em trinta e duas competências (comportamentais e técnicas), tornando-o cargo mais carente da organização.

Por sua vez, o cargo Impressor Flexográfico tem a função de planejar, ajustar e realizar serviços de impressão gráfica em flexografia nas caixas de papelão. O gráfico abaixo demonstra o resultado da avaliação:

Gráfico 07: Avaliação do cargo Impressor Flexográfico

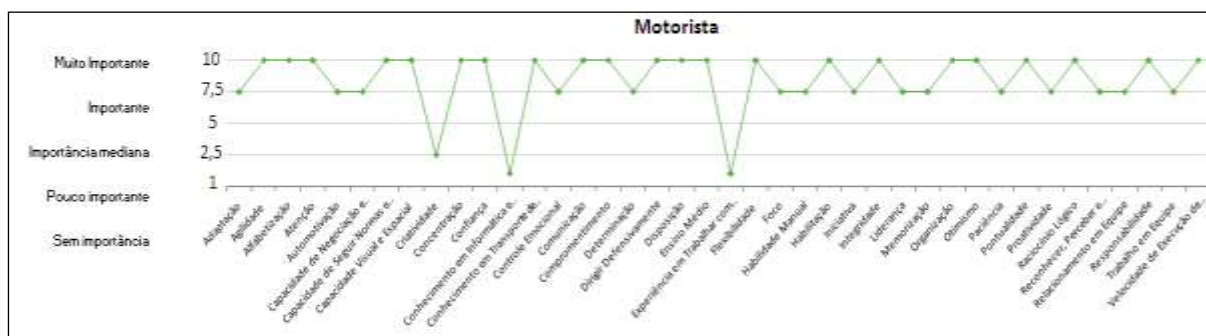


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A aplicação da avaliação por competências revelou insuficiência em dezesseis competências, a saber: atenção, capacidade visual e espacial, comunicação, flexibilidade, habilidade manual e memorização. Compreende-se que o comprometimento dessas competências interfere diretamente na qualidade do produto final da empresa e, conseqüentemente na credibilidade da empresa.

O cargo de Motorista tem a função de transportar, coletar e entregar cargas em geral, além de inspecionar e manter a funcionalidade dos caminhões. O gráfico abaixo demonstra o resultado da avaliação:

Gráfico 08: Avaliação do cargo Motorista

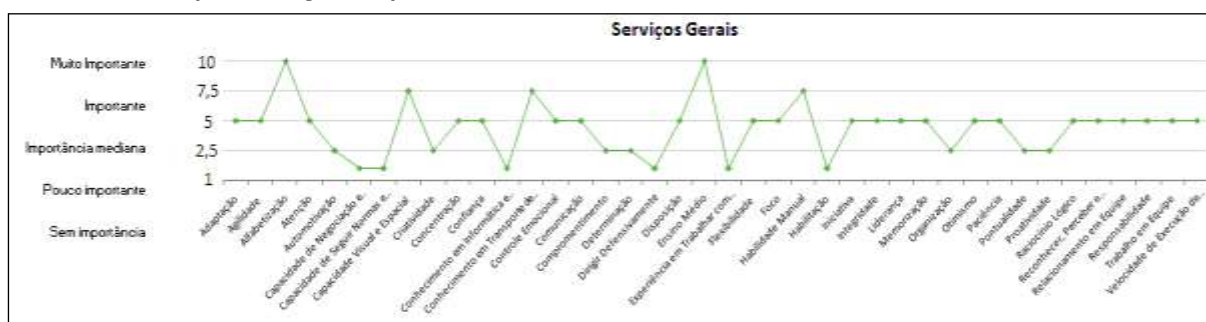


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Este cargo, de acordo com a avaliação de desempenho demonstrou que está de acordo com as competências desejadas pela empresa, exercendo suas funções com agilidade e responsabilidade.

A avaliação de desempenho revelou um baixo desempenho em vinte e nove competências em relação ao cargo de Serviços Gerais. Este cargo realiza a limpeza de todos os ambientes da empresa, preparam materiais e abastecem linhas de produção, organizam a área de serviço, alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento. O gráfico abaixo demonstra o resultado da avaliação:

Gráfico 09: Avaliação do cargo Serviços Gerais



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Considera-se que competências como agilidade, comunicação, disposição, flexibilidade, proatividade, relacionamento em equipe, trabalho em equipe e velocidade de execução de tarefas são fundamentais para todo e qualquer processo produtivo. O desprovimento dessas competências implicará em um ambiente organizacional desagradável, dificultando o acesso à matéria prima e o atraso do início da produção.

A partir do modelo de gestão por competências, percebe-se que os cargos auxiliar administrativo, cartonageiro a mão, impressor flexográfico, motorista e serviços gerais apresentaram o maior número de carência nas competências: agilidade, capacidade visual e espacial, concentração, iniciativa, memorização e paciência, todas caracterizadas como competências comportamentais.

Diante da análise dos dados e respondendo a problemática da pesquisa, considera-se que a gestão por competências apresenta um novo modelo para administrar equipes, trabalhando individualmente no desenvolvimento do colaborador. No caso da empresa KL Embalagens, a gestão por competências precisa atentar-se aos cargos mais carentes da organização, como o cartonageiro a mão e serviços gerais, que são os cargos que obtiveram baixo rendimento em muitas competências.

Por fim, o quadro 10 a seguir, evidencia de modo geral, as principais competências que se encontram em vulnerabilidade nos cargos analisados:

Quadro 10: Avaliação de Ocorrências de Competências Abaixo do Esperado

COMPETÊNCIAS	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS QUE SE ENCONTRAM EM VULNERABILIDADE NOS CARGOS ANALISADOS
Adaptação	3
Agilidade	4
Atenção	3
Capacidade de Negociação e Convencimento	3
Capacidade de Seguir Normas e Leis	3
Capacidade Visual e Espacial	4
Concentração	4
Controle Emocional	3
Comunicação	3
Comprometimento	3
Flexibilidade	3
Iniciativa	4
Memorização	4
Paciência	4
Pontualidade	3
Proatividade	3
Raciocínio Lógico	3
Relacionamento em Equipe	3
Responsabilidade	3
Trabalho em Equipe	3

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme os dados evidenciados, as competências que apresentaram o maior número de vulnerabilidades nos cargos em estudo foram agilidade, capacidade visual e espacial, concentração, iniciativa, memorização e paciência, enquanto as demais tiveram 3 ocorrências.

Compreende-se que a fragilidade das competências evidenciadas abrirá caminho para implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento (T&D), buscando adaptar os colaboradores às suas funções, e conseqüentemente, atenderá as necessidades da organização, proporcionando crescimento profissional ao colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme evidenciado na pesquisa, a gestão por competências é uma maneira de gerir colaboradores e cargos, na qual são analisadas as capacidades que o colaborador possui ou não, a fim de comparar estas informações com as habilidades exigidas para o cargo.

Para efetivar uma melhoria no desempenho de determinados cargos e prover um aperfeiçoamento na relação empresa e colaborador esta pesquisa analisou o desempenho

profissional dos colaboradores da empresa KL Embalagens, a partir da gestão por competências.

Primeiramente, foram identificadas as competências dos cargos em estudo por meio da aplicação de questionário aos gestores e colaboradores. Ao tabular os dados foram identificadas 40 (quarenta) competências.

Com a identificação das competências foi necessário tabular as informações, caracterizando as competências em comportamentais e técnicas. Além disso, foi preciso definir valores e pesos para, em seguida, realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores.

A avaliação de desempenho pelo modelo de gestão de competências identificou as vulnerabilidades dos cargos/áreas que precisam de treinamento e desenvolvimento. Os dados revelaram que os cargos que mais precisam de treinamento e desenvolvimento são o cartonageiro e mão e serviços gerais, seguidos por impressor flexográfico e auxiliar administrativo. Vale ressaltar que o único cargo que atendeu as competências necessárias foi o cargo de motorista.

Dessa forma, sugere-se que a empresa KL Embalagens desenvolva ações de treinamento e desenvolvimento por meio da Metodologia Coaching. Compreende-se que o Coaching possibilita mudanças significativas e contínuas em um curto período de tempo. Por possuir um mix de recursos, o Coaching utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas áreas como Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia, Neurociência, entre outras. Seus benefícios repercutem diretamente no desenvolvimento profissional dos envolvidos no processo, possibilitando uma comunicação e relacionamento mais eficaz, aumento da produtividade, aumento da flexibilidade e adaptação a mudanças.

Portanto, ao atingir todos os objetivos específicos, o objetivo geral da pesquisa que consistia em analisar o desempenho profissional dos colaboradores da empresa KL Embalagens, a partir da gestão por competências, também foi realizado.

Ao chegar ao fim deste trabalho, destaca-se um ponto que chamou a atenção da autora, foi o interesse e comprometimento por parte dos colaboradores ao responder a pesquisa, mostrando que estão receptivos a possíveis mudanças e treinamentos, contribuindo para a conclusão da pesquisa.

Por fim, propõe-se alavancar novos estudos a respeito do seguinte tema na organização, com o objetivo de fortalecer cada vez mais o relacionamento entre empresa e colaboradores, bem como, fortalecer o desenvolvimento da empresa como um todo. Destaca-se também que o presente estudo pode servir de base para futuras pesquisas relacionadas ao tema exposto.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.
- ALCALDE, Elisângela de Aguiar; APOLINÁRIO, José Pablo Quevedo; BRASIL, Ângela de Souza. JUNIOR, Anael Moreira de Jesus. O treinamento no desenvolvimento das organizações. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 14, n. 1 p.1224-1234. 2017. Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries\[search\]=o+treinamento+no+desenvolvimento+das+organiza%C3%A7%C3%B5es](http://revistaconexao.aems.edu.br/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries[search]=o+treinamento+no+desenvolvimento+das+organiza%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em: 5 maio 2018.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AVONA, Marcia Eloisa; BIGI, Endrigo Antoniassi; BIGI, Gislaine Cristina do N. Gestão de Competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 4, n. 6, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/376>>. Acesso em: 08 mar. 2018.
- BARBOSA, Eduardo F. **Instrumento de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- BATISTA, Victória Baraldi Mendes. **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. 2011. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2011.
- BISPO, Patrícia. **10 Benefícios da gestão por competências**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/7205/10-beneficios-da-gestao-por-competencias.htm>> Acesso em: 30 abr. 2018.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: modelos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 08 mar. 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em**

gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRITO, Márcio Ananias. **Planejamento Estratégico: conceito e aplicações**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-estratgico-conceito-e-aplicacoes/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (Pr): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/208/208>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional**. 2009. 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão de Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional) Pró-Reitoria de

Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

LAPOLLI, Juliana. **Mapeamento de competências:** uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de Sistemas. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LEITE, Paula A. R. LOTT, Tereza C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica.** Fortaleza, v. 42, n. 1. nov. 2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>>. Acesso em: 03 maio 2018.

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.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. São Paulo: Atlas, 2010.

LORUSSO, Carla Bittencourt; VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em: 13 maio 2018.

LUZ, Planilhas. **Planilha de mapeamento de competências em excel 4.0.** Disponível em: <<https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-mapeamento-de-competencias-excel>> Acesso em: 19 set. 2018.

MACHADO, Cristiane Salvanet al. **Trabalhos acadêmicos nas Unisul:** apresentação gráfica para TCC, monografia, dissertação e tese. Tubarão: Unisul, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon da. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo,** Pelotas, v.2, n.1, p.110-127, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>>. Acesso em: 10 de abr. 2018.

MENDES, Ricardo. **Gestão por competências:** o que é? por que utilizar? Disponível em: <<https://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/gestao-por-competencias-o-que-e/>>. Acesso em: 15 de abr. 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas,

2000.

PORTAL IBC. **O que é coaching?** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 09 de nov. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, Alcides. **A importância do plano de cargos e salários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/96086/>>. Acesso em: 19 de out. 2018.

SALOMOM, Delcio Vieira **Como fazer uma monografia**. 12. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução de Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC, 2003.