UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA
ABORDAGEM MULTIMÉTODO

Alanna Thaysa de Oliveira Garcia

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ALANNA THAYSA DE OLIVEIRA GARCIA

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA
ABORDAGEM MULTIMÉTODO**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Garcia, Alanna Thaysa de Oliveira

Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas:
uma abordagem multimétodo / Alanna Thaysa de Oliveira Garcia. --
São Paulo, 2016.

235 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Gestão por competências 2. Administração de recursos humanos
3. Pequenas e médias empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3225

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador, professor Dr. Joel Dutra, pelo apoio, presteza e orientação durante o doutorado. Também agradeço o apoio da coordenação Geral de Estatística do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego pelos dados fornecidos para a operacionalização da pesquisa.

À minha família, ao Paolo e aos amigos aos quais sou grata pela compreensão e pelo incentivo nos momentos difíceis e às seguintes pessoas pelas diversas contribuições dadas durante o doutorado e na elaboração desta tese: Professora Elza Veloso, Professor Lindolfo Albuquerque, Professor André Fischer, Daniel Andere de Mello, João Paulo Bittencourt, Tatiani Zuppani, Juliana Bittar, Natália Zaniboni e Elaise Lopes.

Aos proprietários e gestores das duas pequenas empresas que abriram suas portas e se dispuseram a participar da pesquisa-ação, estando sempre disponíveis e participando do processo ativamente.

Agradeço, por fim, aos profissionais que dispuseram parte de seu tempo e atenção para me auxiliar na compreensão do fenômeno e das organizações em que trabalhavam, contribuindo de forma fundamental para a conclusão deste estudo.

RESUMO

Os estudos sobre gestão de pessoas em pequenas empresas no Brasil mostram-se incipientes, considerando a importância destas organizações para a economia do país. Este trabalho busca analisar a adoção do modelo de gestão de pessoas baseado em competências por organizações que se caracterizem como pequena empresa, identificando benefícios e dificuldades, bem como a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações. Para tanto, optou-se pela abordagem multimétodo. Inicialmente realizou-se a implantação do modelo de gestão por competências em duas organizações, através do método da pesquisa-ação. Posteriormente, analisou-se a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas em pequenas empresas sobre as dinâmicas do conceito de competência como orientador da gestão de pessoas nestas organizações, através de *survey*. Trata-se gestão por competências como uma inovação radical em modelo de gestão para este tipo de organização, justificando através de revisão teórica tal concepção. Os resultados da pesquisa-ação indicam que a implantação de gestão de pessoas por competências demanda muito dos recursos, já escassos, das pequenas empresas e, portanto, faz-se necessário alto comprometimento da gestão destas empresas, bem como preparação para as mudanças necessárias. Foi possível inferir que as práticas vigentes nas PEs ainda remetem ao modelo de departamento pessoal, como advertido pelos teóricos. Há, todavia, percepção da necessidade de mudança. Os profissionais que responderam à *survey*, em sua maioria, possuem ensino superior, ocupam cargos de gestão nas PEs e declararam estarem familiarizados com o conceito de gestão de pessoas por competências. Foi possível classificar o conhecimento destes profissionais a respeito do conceito de competência em três níveis, sendo que houve prevalência de profissionais que possuem pouco conhecimento sobre o conceito e pouca presença de desconhecedores. Destaca-se que tanto os benefícios quanto as dificuldades previstas na literatura foram encontrados por meio da intervenção e percebidos pelos respondentes quando da *survey*. A relação custo-benefício da adoção foi positivamente avaliada em ambas as fases do estudo. Os resultados dos testes das hipóteses levantadas apontam para a intenção de adoção e percepção positiva da viabilidade de adotar o modelo de gestão por competências pelas pequenas empresas.

ABSTRACT

Studies about people management in small companies in Brazil are incipient, considering the importance of these organizations to the economy. The study seeks to analyze the adoption of the competence-based management model by small enterprises (SEs), identifying the benefits and the difficulties as well as the perception of the professionals that work with people management in these organizations. Therefore, with a multi-method approach, competence-based management models were implemented in two SEs through action research method. Subsequently, the perceptions of the professionals that work with people management in SEs about the dynamics of the concept of competence as the guide for people management in these organizations was analyzed through survey. Competence-based management is understood as a radical innovation in management model for this type of organization, and this concept is justified through theoretical review. It was possible to infer that the practices in SEs still refer to the personnel department model, as advised by theorists. However, there is awareness of the need for change. Professionals who responded to the survey, in most cases, have higher education, occupy management positions and declared to be familiar with the concept of competence-based management. It was possible to classify the knowledge of these professionals in three levels and there was prevalence of professionals who have little knowledge about the concept and low presence of those who have no knowledge. It is noteworthy that both the benefits and the difficulties set out in the literature were found through the intervention and perceived by respondents on the survey. The cost-benefit ratio of the adoption was positively evaluated in both phases of the study. The hypotheses test results point to the intention of adoption and to a positive perception of the feasibility of adoption of the competence-based model by small enterprises.

SUMÁRIO

1.	Introdução	21
1.1	Definindo a Pesquisa.....	24
1.2	Objetivos	25
1.3	Justificativa	25
1.4	Estruturação do Trabalho	29
2	Revisão Bibliográfica	30
2.1	Evolução da Teoria em Gestão de Pessoas	30
2.1.1	Modelo de Gestão de Pessoas Como Departamento Pessoal.....	30
2.1.2	Modelo de Gestão do Comportamento Humano.....	31
2.1.3	Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas	32
2.1.3.1	Resource Based View Of the Firm	32
2.1.3.2	Gestão Estratégica de Pessoas	33
2.1.4	Síntese da Evolução da Teoria em Gestão de Pessoas	36
2.2	Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências	37
2.2.1	O Conceito de Competência.....	40
2.2.1.1	Competência Individual.....	40
2.2.1.2	Tipologia da Competência Individual	46
2.2.2	Modelo de Gestão por Competências e seus Benefícios.....	47
2.2.3	Uma inovação em modelo de gestão.....	49
2.2.4	Premissas Conceituais	53
2.2.5	Operacionalização e Dificuldades	54
2.2.6	Modelo de Gestão Baseado em Competências por Dutra	56
2.2.7	Síntese do Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências.....	64
2.3	Pequenas empresas.....	65
2.3.1	Critérios de definição	65

2.3.2	Pequenas empresas no Brasil e no mundo	69
2.3.3	Gestão de pessoas em Pequenas Empresas	76
2.3.4	Competências em Pequenas empresas	78
2.3.5	Síntese de Pequenas empresas.....	80
3	Procedimentos Metodológicos	83
3.1	Delineamento da pesquisa.....	83
3.2	Definições Operacionais	86
3.3	Pesquisa-ação	87
3.4	Survey	93
3.4.1	Instrumento de Coleta	93
3.4.1.1	Pré-teste	99
3.4.2	Amostragem	100
3.5	Procedimentos de Análise.....	104
3.5.1	Procedimentos de Análise Qualitativa	104
3.5.2	Procedimentos de Análise Quantitativa	104
3.5.2.1	Teste de ANOVA	105
3.5.2.2	Teste de Qui-Quadrado.....	106
3.5.2.2.1	Correção de Yates.....	107
3.5.2.3	Teste de Significância para Igualdade entre Duas Proporções.....	108
3.5.2.4	Correlação de Pearson	109
3.5.2.5	Teste de Hipótese de Existência de Correlação.....	109
3.5.2.6	Regressão Logística.....	110
3.5.2.7	Regressão Linear	111
4	Apresentação da Pesquisa-ação	113
4.1	Empresa de comunicação.....	113
4.1.1	Etapa Exploratória.....	113

4.1.2	Etapa da Pesquisa Aprofundada.....	117
4.1.3	Etapa da Ação.....	122
4.1.4	Etapa da Avaliação.....	130
4.2	Adega-restaurante	137
4.2.1	Etapa Exploratória.....	137
4.2.2	Etapa da Pesquisa Aprofundada.....	139
4.2.3	Etapa da Ação.....	144
4.2.4	Etapa da Avaliação.....	147
4.3	Discussão dos Resultados da Pesquisa-ação.....	148
5	Apresentação da Survey	155
5.1	Caracterização da Amostra	156
5.2	Resultados do Diagnóstico.....	161
5.2.1	Gestão de Pessoas nas PEs	161
5.2.2	Conhecimento do Conceito e do Modelo.....	166
5.2.3	Avaliação dos Atributos do Modelo.....	170
5.2.3.1	Motivos para adoção.....	170
5.2.3.2	Benefícios e Dificuldades Esperados	173
5.2.4	Teste das Hipóteses	178
5.2.4.1	Hipótese 1	179
5.2.4.2	Hipótese 2	180
5.2.4.3	Hipótese 3	183
5.2.4.4	Hipótese 4	186
5.2.4.5	Hipótese 5	189
5.2.4.6	Hipótese 6	191
5.2.4.7	Hipótese 7	192
5.2.4.8	Hipótese 8	193

5.2.5	Análise Multivariada da Intenção de adoção	194
5.2.6	Análise Multivariada da Percepção da Viabilidade de adoção	196
5.3	Discussão dos Resultados da Survey	198
6	Considerações Finais	204
6.1	Limitações do estudo	208
6.2	Sugestões para estudos futuros	209
7	Referências Bibliográficas.....	212
	Apêndices.....	222
	Apêndice I.....	222
	Apêndice II.....	223
	Apêndice III	224
	Apêndice IV	225
	Apêndice V	225
	Apêndice VI.....	226
	Apêndice VII.....	235

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre as perspectivas teóricas em gestão estratégica de pessoas.....	37
Quadro 2 - Limitações e vantagens de sistemas de gestão de pessoas baseados em cargos.....	38
Quadro 3 - Comparação entre Gestão de Pessoas Tradicional e Baseada em competências....	39
Quadro 4 - As 21 competências de Boyatzis	42
Quadro 5 - O Conceito de Competência	44
Quadro 6 - Vantagens do uso do conceito de competências na gestão de pessoas.....	48
Quadro 7 - Relação entre níveis de complexidade, trabalho requerido e processo de tomada de decisão.....	58
Quadro 8 - Processos e práticas de gestão de pessoas	60
Quadro 9 - Classificação dos estabelecimentos por número de empregados	67
Quadro 10 - Critérios para classificar pequenas empresas	69
Quadro 11 - Especificidades das organizações de pequeno porte	70
Quadro 12 - Pontos fortes e fracos das MPEs.....	72
Quadro 13 - Mudança de paradigmas na Administração.....	79
Quadro 14 - Etapas e Ciclos da Pesquisa-Ação	88
Quadro 15 - Vantagens e desvantagens do questionário eletrônico	94
Quadro 16 - Questão Filtro	95
Quadro 17 - Questões do perfil do respondente.....	95
Quadro 18 - Questões do perfil da organização.....	96
Quadro 19 - Questões do diagnóstico	97
Quadro 20 - Pontos fortes e fracos das técnicas básicas de amostragem.....	101
Quadro 21 - Técnicas de análise quantitativa	105
Quadro 22 - Veículos da Empresa de Comunicação	114
Quadro 23 - Missão, visão e valores da Empresa de Comunicação	116
Quadro 24 - “Competências” descartadas - Empresa de comunicação	118
Quadro 25 - Relatos dos gestores entrevistados - Empresa de Comunicação	131

Quadro 26 - Missão, visão e valores da Adega-restaurante	140
Quadro 27 - “Competências” descartadas - Adega-restaurante	141
Quadro 28 - Análise dos relatos dos colaboradores obtidos na pesquisa de clima informal .	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de empresas por porte e setor	26
Tabela 2 - Evolução da distribuição de empregos por porte (em %).....	26
Tabela 3 - Estrutura Amostral.....	103
Tabela 4 - Resultados da Pesquisa com Gestores sobre o MGC - Empresa de comunicação.....	124
Tabela 5 - Comparativo entre as Pesquisas de Clima na Empresa de Comunicação	130
Tabela 6 - Resultado da pesquisa final com colaboradores - Empresa de comunicação	136
Tabela 7 - Caracterização dos Respondentes - Questões qualitativas	156
Tabela 8 - Caracterização dos Respondentes - questões quantitativas	156
Tabela 9 - Comparativo da distribuição geográfica da amostra	158
Tabela 10 - Comparativo da distribuição por setor de atuação.....	158
Tabela 11 - Caracterização das organizações - questões quantitativas.....	159
Tabela 12 - Distribuição do faturamento das organizações	160
Tabela 13 - Caracterização do setor de RH nas PEs - questões quantitativas	162
Tabela 14 - Correlação entre composição do RH e variáveis	162
Tabela 15 - Atual objetivo da área de recursos humanos	163
Tabela 16 - Objetivo ideal da área de recursos humanos.....	163
Tabela 17 - Relação da Percepção de viabilidade em adotar o MGC em PEs com Objetivo do RH.....	164
Tabela 18 - Análise da relação entre objetivo ideal de RH e nota atribuída para viabilidade	165
Tabela 19 - P-valores da tabela 18.....	165
Tabela 20 - Percepção dos processos aderentes ao MGC para PEs.....	166
Tabela 21 - Análise Lexical - Conceito de competência	167
Tabela 22 - Análise comparativa das questões sobre o conceito de competência	168
Tabela 23 - Análise Lexical - Motivos para adoção	170
Tabela 24 - Número e representatividade das citações por categoria de motivos para adoção	171

Tabela 25 - Análise lexical das questões abertas sobre benefícios esperados	173
Tabela 26 - Número e representatividade das citações por categoria de benefícios esperados	174
Tabela 27 - Análise lexical das questões abertas sobre dificuldades esperadas	176
Tabela 28 - Número e representatividade das citações por categoria de dificuldades esperadas	177
Tabela 29 - Análise da questão sobre familiarização com o conceito	179
Tabela 30 - Familiarização com o conceito e a escolaridade do respondente	179
Tabela 31 - Análise cruzada entre familiarização com o conceito e percepção de existência de diferença entre RH e DP	180
Tabela 32 - Relação entre familiarização com o conceito e covariáveis	180
Tabela 33 - Distribuição da concordância com as assertivas relativas a benefícios esperados	181
Tabela 34 - P-valores da tabela 36.....	182
Tabela 35 – Índice de concordância e discordância com as assertivas sobre benefícios para os responsáveis pela gestão de pessoas nas PEs.....	183
Tabela 36 - Distribuição da concordância com as assertivas relativas a dificuldades esperadas	184
Tabela 37 - P-valores da tabela 39.....	184
Tabela 38 - Percepção da relação custo-benefício da adoção.....	185
Tabela 39 - Descritiva para os Escores	185
Tabela 40 - Comparação entre avaliação da relação custo-benefício e escores	186
Tabela 41 - Distribuição do nível de conhecimento	187
Tabela 42 - Distribuição original da intenção de adoção.....	187
Tabela 43 - Distribuição da intenção de adoção do MGC ajustada.....	187
Tabela 44 - Relação entre nível de conhecimento e a intenção de adoção	188
Tabela 45 - Análise da relação do nível de conhecimento com covariáveis	188
Tabela 46 - Relação da Intenção de adotar o MGC com Objetivo do RH.....	188

Tabela 47 - Análise de consistência das variáveis que medem viabilidade de adoção do modelo.....	189
Tabela 48 - Relação entre nível de conhecimento e viabilidade de adoção.....	190
Tabela 49 - Relação entre nível de conhecimento dos respondentes e nota de viabilidade...	190
Tabela 50 - P-valores da tabela 52	190
Tabela 51 - Comparação entre percepção da viabilidade de adoção	191
Tabela 52 – Análise da relação da percepção de viabilidade com covariáveis	191
Tabela 53 - Relação entre o nível de conhecimento e a percepção do custo-benefício de adoção	192
Tabela 54 - Relação entre o nível de conhecimento dos responsáveis pela GP e a percepção do custo-benefício de adoção.....	192
Tabela 55 - Relação entre intenção de adoção e nota atribuída para a viabilidade de adoção	193
Tabela 56 - Relação entre percepção da viabilidade e intenção de adoção	193
Tabela 57 - Relação entre a percepção do custo-benefício e a intenção de adoção.....	194
Tabela 58 - Coeficientes do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção.....	195
Tabela 59 - Testes de Aderência do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção .	195
Tabela 60 - Testes de Aplicação do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção .	196
Tabela 61 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear - Viabilidade de adoção	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contextualização do tema	22
Figura 2 - Métodos utilizados e objetivos relacionados.....	29
Figura 3 - Inter-relações entre Estratégia, Competência e Gestão de pessoas.....	56
Figura 4 - Exemplos de variáveis diferenciadoras de complexidade.....	57
Figura 5 - Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas	61
Figura 6 - Matriz de endereçamento para Desenvolvimento e movimentação.....	62
Figura 7 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação.....	89
Figura 8 - Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas adaptado	90
Figura 9 - Relação entre as etapas da Pesquisa-ação e as da Implantação	92
Figura 10 - Fluxograma do instrumento de coleta	94
Figura 11 - Eixos de carreira - Empresa de comunicação	117
Figura 12 – Competências - Empresa de comunicação	119
Figura 13 - Estruturação do Processo seletivo - Empresa de comunicação.....	121
Figura 14 - Processo de Avaliação de Desempenho - Empresa de comunicação.....	125
Figura 15 – Exemplo de Ficha de Avaliação de Desempenho - Empresa de comunicação ..	126
Figura 16 - Eixos de carreira – Adega-restaurante	139
Figura 17 - Competências por eixo - Adega-restaurante	141
Figura 18 - Desdobramento da Competência Gerencial Inovação - Adega-restaurante.....	142
Figura 19 - Estruturação do Processo seletivo - Adega-restaurante	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da Avaliação de Desempenho antes da Calibração gerencial	127
Gráfico 2 - Resultado da Avaliação de Desempenho após da Calibração gerencial	128
Gráfico 3 - Histograma da Quantidade de Respostas por dia	155
Gráfico 4 - Distribuição da Variável Tempo no Cargo.....	157
Gráfico 5 - Distribuição da Variável Tempo na Empresa.....	158
Gráfico 6 - Histograma da variável Quantidade de funcionários	159
Gráfico 7 - Caracterização das organizações - questões qualitativas	159
Gráfico 8 - Análise inicial sobre o nível de conhecimento dos respondentes a respeito do modelo.....	161
Gráfico 9 - Atividades desenvolvidas pelo (s) profissional (is) de RH na empresa	162
Gráfico 10 - Distribuição das respostas sobre motivos para adoção	171
Gráfico 11 - Distribuição das respostas sobre benefícios esperados	174
Gráfico 12 - Distribuição das respostas sobre dificuldades esperadas	176

LISTA DE SIGLAS

ANOVA - Analysis of Variance (Análise de variância)

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DP - Departamento Pessoal

EUA - Estados Unidos da América

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FCS - Fator crítico de sucesso

HR – Human Resources (Recursos Humanos)

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

MPEs - Micro e Pequenas empresas

MS - Estado do Mato Grosso do Sul

PEs - Pequenas empresas

MGEs - Médias e Grandes empresas

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

RAIS - Relação Anual e Informações Sociais

RBV - Resource based view of the firm (Teoria da firma baseada em recursos)

RH - Recursos humanos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas

SPSS - Statistical Package for Social Sciences (Pacote Estatístico para Ciências Sociais)

UF - Unidade Federativ

1. INTRODUÇÃO

A Pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer & Albuquerque, 2011) constatou que a gestão de competências figura entre as principais tendências de mudança na gestão de pessoas. Os formadores de opinião consultados consideraram que o alinhamento das pessoas/competências humanas às estratégias de negócio é um desafio prioritário enfrentado pelas organizações, tanto em 2003 como na etapa confirmatória realizada em 2010. A Gestão por Competências foi considerada de altíssima relevância em 2003 e em 2010 (por 99% dos respondentes), mas sua incorporação pelas organizações classificou-se como média em 2010 (33%). Infere-se, então, que o tema, apesar de despertar interesse, é relativamente recente nas organizações (Ruas, Ghedine, Dutra, & Becker, 2005), não estando amplamente difundido nas mesmas.

Tendo em mente as mudanças crescentes nas organizações e no ambiente competitivo, o crescente surgimento de interesse acerca do tema de competências (Fleury & Fernandes, 2007) advém da constatação de que, neste novo cenário, o modelo tradicional de gestão de pessoas é inadequado para atender as novas necessidades e expectativas (J. S. Dutra, Fischer, Rua, & Nakata, 2008).

Constata-se que a transição para o conceito de competências pode ser associada aos impactos destas mudanças e à necessidade de adaptação da área de gestão de recursos humanos às alterações estruturais na organização do trabalho (Ruas et al., 2005). Ou seja, o conceito de competência emerge na necessidade de novas referências para a administração de empresas, compatíveis com o novo ambiente (Garcia, 2013).

Logo, em decorrência da globalização e do acirramento da competitividade advindo da mesma, as organizações são forçadas a buscar resultados concretos através da adoção de práticas gerenciais que aumentem a sua eficácia, “principalmente quando se trata de pequenas empresas”(Froes, 2008, p.16), raciocínio ilustrado na figura 1 a seguir.

A presença e importância deste tipo de organização na economia são crescentes, tendo participação ativa nos processos transformacionais na economia e na sociedade. “Tradicionalmente, pequenas empresas possuem algumas características peculiares que as tornam essenciais para o funcionamento da economia, o que faz com que contribuam significativamente na geração do produto nacional”(Torres & Walter, 2011, p.2) Segundo dados do IBGE, as micro e pequenas empresas possuem grande participação na geração de renda no Brasil, contribuindo com cerca de 27% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2014).

Figura 1 - Contextualização do tema

Fonte: elaborado pela autora

Entretanto, segundo Froes (2008), empresas de pequeno porte sofrem com a mortalidade precoce advinda principalmente da má gestão. Nestas organizações, “as informações sobre o ambiente são escassas e os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando”(Barbosa & Teixeira, 2003, p.1).

Adicionalmente, constata-se que os dirigentes (predominantemente proprietários) de pequenas organizações são generalistas, extremamente envolvidos na operação das organizações, acabando por não se dedicar adequadamente às questões estratégicas. Lima (2000) declara que as pequenas empresas têm estrutura de RH muito simples e que não é feito o acompanhamento necessário das mudanças no ambiente em razão, principalmente, do modo de gestão focado no cotidiano, resultando em comportamentos reativos. Esta escassez de recursos aliada às condições acima citadas tendem a gerar problemas de gestão, sendo estas as maiores razões para o fechamento destas organizações de pequeno porte (Cêra & Filho, 2003; Froes, 2008; Munck, L. & Munck, M., 2008;).

Leone (1999) identifica que estas organizações têm especificidades e que é necessário estudar um enfoque diferente para sua gestão, desenvolvendo uma teoria específica para atender aos seus problemas específicos. Fischer (2002), no tocante à gestão de pessoas, destaca que as soluções padronizadas são insuficientes e que seria necessário intensificar os esforços de adaptação dos modelos de gestão de pessoas às necessidades específicas das empresas.

Verifica-se que algumas ferramentas e filosofias são difundidas para promover melhorias nestas organizações, mas que elas falham na utilização destes instrumentos,

comprometendo sua sobrevivência (Froes, 2008). Lima (2000) constata em seu estudo que o uso dos modelos teóricos por parte destas organizações é limitado devido à falta de adequação dos modelos à realidade das PEs brasileiras e também de consideração das características únicas dessas organizações: importância do proprietário-dirigente e deficiências estruturais financeiras e de recursos humanos, exemplifica o autor.

Cêra e Filho (2003) corroboram para este pensamento ao afirmar que as dificuldades de aplicação de modelos de gestão em pequenas empresas podem decorrer da ausência de metodologias adequadas à sua realidade dentro do sistema político-econômico e às particularidades que surgem a partir dos condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do proprietário-dirigente a que estão submetidas.

Apesar da ampla presença e importância deste tipo de organização no país, autores como Munck e Munck (2008) indicam que a Gestão por Competência ainda não é - mas deveria ser - utilizada em empreendimentos de pequeno porte, como já ocorre nas grandes corporações brasileiras. Corroborando com esta visão, autores como Cassandre et al (2010) e Medeiros (2007) alegam que uma estruturação por competências contribuiria não só para a clarificação da necessidade de dedicação da gerência às questões estratégicas, mas também para a construção de ações que tenham como objetivo ampliar as capacidades de resolução de problemas de gestão nestas organizações.

Esta abordagem contribuiria, então, para a diminuição da ineficiência na gestão e, conseqüentemente, para a eliminação da principal causa de falência destas organizações, apresentando-se como diferencial competitivo.

Em artigo publicado na edição de 50 anos da Human Resource Management, Yeung (2011) constata que ao invés de focar primariamente no conteúdo, ou seja, as melhores estratégias e/ou práticas de RH, entre outros, pesquisas futuras deveriam preocupar-se mais com o contexto e em como influenciar e implementar o conhecimento em recursos humanos no confuso ambiente real de negócios. Este trabalho vem ao encontro deste pensamento, ao buscar a aproximação entre o conhecimento já produzido em gestão de pessoas e a realidade da grande maioria das organizações que figuram no ambiente competitivo brasileiro, desenvolvendo uma interface mais forte entre criação teórica e aplicação corporativa (Yeung, 2011).

Neste estudo, procura-se elucidar as aplicações e limitações do uso do modelo de gestão por competências nas PEs e, por consequência, amenizar a prática da gestão incompleta (Lima, 2000; Tavares et al., 2009) dos recursos humanos nestas organizações levando em consideração

as suas especificidades. Trata-se a gestão por competências como uma inovação em modelo de gestão para este tipo de organização, justificando através de revisão teórica tal concepção.

Realizou-se a implantação do modelo de gestão por competências em duas organizações, considerando as informações obtidas a partir da revisão bibliográfica, através do método da pesquisa-ação. Esta etapa qualitativa e exploratória foi importante para fornecer bases para a uma melhor compreensão da realidade das organizações de interesse, para a consolidação da metodologia proposta para a implantação e para a identificação dos aspectos que necessitam de maior investigação.

Por fim, foi feita análise da percepção dos profissionais de gestão de pessoas que trabalham em pequenas empresas sobre as dinâmicas do conceito de competência como orientador da gestão de pessoas no contexto destas organizações através de *survey*. Essa análise contempla: a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nestas organizações, o entendimento conceitual que os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações têm de competências e sua gestão nas organizações, bem como o perfil destes profissionais, benefícios e dificuldades esperados com a adoção do modelo e, por fim, levantamento dos aspectos que discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo por estes profissionais.

Espera-se contribuir, dessa forma, para o aprimoramento da ciência e também para a administração das empresas de pequeno porte, provendo conhecimento a respeito de gestão de pessoas em pequenas organizações brasileiras e uma alternativa para solucionar o problema do amadorismo e da baixa estruturação na gestão destas organizações. Almeja-se, por fim, que a implantação de gestão de pessoas por competências em empresas de pequeno porte as conduza a uma maior competitividade, promovendo seu desenvolvimento e o de seus colaboradores.

1.1 DEFININDO A PESQUISA

Constata-se, a partir das análises dos estudos da produção científica em pequenas empresas e em gestão por competências, que o modelo de gestão por competências não é amplamente adotado por organizações de pequeno porte. Vários autores e especialistas ressaltam a importância de compreender a realidade destas organizações e de fornecer ferramentas que possibilitem o seu sucesso (Barbosa & Teixeira, 2003; Lima, 2000; Leone, 1999). Foi encontrado um número reduzido de estudos que abordam o modelo de gestão por

competências como um facilitador da gestão neste tipo de organização, apesar dos benefícios preconizados por estes (Cassandre et al., 2008; Medeiros, 2007, Munck, L.; Munck, M., 2008).

Observa-se, então, a necessidade de analisar mais profundamente a realidade da gestão de pessoas nessas organizações, identificar e entender benefícios e dificuldades na adoção do modelo, assim como de desenvolver um referencial que facilite sua aplicação nas organizações mais presentes e que mais empregam no mercado brasileiro: as pequenas empresas.

1.2 OBJETIVOS

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a adoção do modelo de gestão de pessoas baseado em competências por organizações que se caracterizem como pequena empresa, identificando benefícios e dificuldades, bem como a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações. Pretende-se por meio deste estudo:

- 1) Adequar o método para implantação de sistemas de gestão de pessoas por competências para organizações que se caracterizem como PE, tendo como base o Modelo de Dutra (2004).
- 2) Aplicar o método por meio do desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas por competências para organizações que se caracterizem como PE.
- 3) Analisar benefícios e dificuldades esperados e encontrados com a adoção do modelo pelas organizações de interesse deste estudo.
- 4) Verificar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nestas organizações.
- 5) Levantar o perfil dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs.
- 6) Analisar o conhecimento que tais profissionais têm do conceito e do modelo de gestão de pessoas por competências.
- 7) Identificar quais aspectos discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o MTE/RAIS 2013 na pesquisa Anuário do Trabalho na Pequena Empresa 2014, o total de empresas formais no Brasil alcançou aproximadamente 6,6 milhões de unidades nos setores da Indústria, Comércio, Serviços e Construção no ano de 2013 - o setor de agropecuária não foi contemplado neste estudo. As microempresas, que representavam

94,7% em 2003, passaram a representar 92,8% do total de empresas no Brasil e as pequenas empresas saltaram de 4,6% para 6,2% em representatividade, totalizando 414.527 empresas. Em conjunto, as micro e pequenas empresas representam 99% do total de empresas do Brasil, valor que se mantém com poucas oscilações nos últimos anos, conforme tabela 1 (SEBRAE-DIEESE, 2015).

Na tabela 2 verifica-se que as pequenas empresas possuem uma grande participação no número de empregos gerados no país, sendo evidente sua importância (La Rovere, 2001). De acordo com o MTE/RAIS 2013, as pequenas empresas são responsáveis por 28,6 % do total de empregos do Brasil (considerando apenas os empregos formais gerados nos setores da Indústria, Construção Civil, Comércio e Serviços no ano de 2013). Cunha e Soares (2010) afirmam ainda que micro e pequenas organizações representam 48% da produção nacional e 42% dos salários do país.

Tabela 1 - Distribuição de empresas por porte e setor

MTE/ RAIS	Micro				Pequena				Médias e Grandes			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Indústria	607872	628472	633724	650198	49154	50401	50870	51207	12514	12768	12789	12820
Comércio	2989436	3014345	2953036	2943776	164595	173296	180785	184434	19303	20636	21496	21838
Serviço	1925533	2027279	2.068.542	2312492	111257	120295	127490	159810	23619	25365	26802	31305
Construção	255932	288739	306851	308886	17148	19154	19073	19076	4215	4364	4415	4279
Total	5778773	5778773	5.961.402	6215352	342154	342154	378218	414527	59651	59651	65502	70242

Fonte: Adaptado de SEBRAE-DIEESE (2015, pg 55)

Tabela 2 - Evolução da distribuição de empregos por porte (em %)

Porte	2002	2003	2004	2005	2006	2007
MPE	55,6	55,8	54,8	54,4	53,6	52,4
Micro	27,5	27,5	26,7	26,3	25,8	24,8
Pequena	28,1	29,3	29,1	29,0	28,8	28,5
MGE	44,4	44,3	45,2	45,6	46,4	47,6
Média	16,3	16,0	16,1	15,9	16,0	16,1
Grande	28,2	28,3	29,3	30,0	30,5	31,7
TOTAL N°	17.123.312	17.677.621	19.212.686	20.451.945	21.835.212	23.629.215
Porte	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MPE	52,3	52,4	51,7	51,7	51,9	52,1
Micro	23,6	23,8	23,2	23,2	23,4	23,5
Pequena	28,6	28,7	28,5	28,6	28,6	28,6
MGE	47,7	47,7	48,4	48,4	48,1	47,9
Média	16,0	15,8	16,0	15,6	15,4	15,3
Grande	31,8	31,8	32,4	32,7	32,6	32,5
TOTAL N°	25.231.763	26.364.151	28.924.161	30.707.822	31.869.792	32.757.499

Fonte: SEBRAE-DIEESE (2015, pg 181)

Entretanto, de acordo com estudo Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2013, 24,4% das micro e pequenas empresas brasileiras não sobrevivem aos primeiros 2 anos de funcionamento (SEBRAE, 2014). O Índice Serasa Experian de falência e recuperações de 2014 mostrou que dos 1.611 pedidos de falência registrados em todo o país 50,8% foram feitos por MPEs (Serasa Experian, 2015).

Os resultados de estudos realizados em outros países contribuem para a confirmação destas estatísticas, a exemplo do de Mead e Liedholm (1998) que constata que os primeiros dois anos são cruciais na vida de pequenos empreendimentos em países subdesenvolvidos e que a maioria dos empreendimentos não sobrevive a este período. “Isso ocorre porque essas empresas não têm a estrutura necessária para administrar seus negócios” (Munck, L. & Munck, M., 2008).

Ao prestar serviços de consultoria a estas organizações em parceria com o SEBRAE ao longo de 5 anos, a pesquisadora pode constatar pessoalmente tal realidade. Verificam-se principalmente restrições quanto ao capital humano, tanto no tocante à quantidade quanto à qualificação da mão-de-obra, assim como ausência de ferramentas de gestão já disseminadas em empreendimentos de porte superior.

Corroborando com tais constatações, Lima (2000) declara que a gestão estratégica é um desafio para as organizações de pequeno porte brasileiras e Froes (2008) indica que os principais problemas que levam ao fechamento dos pequenos negócios relacionam-se “à preparação limitada do proprietário, falta de experiência administrativa e a não aplicação de princípios e métodos de gestão característicos de empresas bem-sucedidas” (Froes, 2008, p.34).

Diante dessa realidade, a gestão por competências surge como uma opção eficiente para a gestão de pessoas, uma vez que esta passa a ser realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Esse modelo de gestão é apresentado na literatura como um catalisador das energias da organização, à medida que alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia, além de contribuir para a harmonização dos interesses organizacionais. (Cassandre et al., 2008, p.17)

O atual contexto empresarial, no qual o ambiente de negócios torna-se cada vez mais dinâmico e evolui rapidamente em termos de tecnologias e processos, requer que as empresas identifiquem suas vantagens competitivas para se manter no mercado. Desta forma, o impacto do comportamento das pessoas se torna mais definitivo nas decisões do consumidor devido ao

aumento da dependência do desempenho humano para um desempenho superior (Albuquerque & Oliveira, 2001; Fischer, 2002).

Logo, entende-se que as competências, nesse sentido, estão fortemente relacionadas com vantagem competitiva no sentido que impulsionam a empresa para o atingimento de seus objetivos e que o modelo de gestão por competências, por sua vez, estrutura práticas e sistemas que possibilitam a geração de vantagens através dos recursos humanos e a exploração da vantagem competitiva advinda dos mesmos (Barney & Wright, 1998).

“Várias empresas têm adotado esse modelo de gestão com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar tanto em âmbito organizacional como individual e gerencial”(Souza, Zagui, Gomes, & Munck, 2010, p.4). Logo, a presença do modelo de gestão por competências é acentuada em grandes empresas, contudo são poucos os estudos que apresentam a discussão ou sua aplicação em pequenas empresas (Munck, L.; Munck, M., 2008).

Dada a relevância que as PEs apresentam, nota-se certo interesse e tendência em conhecer, analisar e propor alternativas para esse tipo de empresa (Almeida, 2008; Dutra & Guagliardi, 1984; Leone, 1998). A limitação de recursos e baixo desenvolvimento da estrutura destas empresas fazem com que seja importante “estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas” (Barbosa & Teixeira, 2003, p.2).

Visto que o modelo de gestão por competências tem como proposta ser uma solução mais flexível para a gestão nas organizações, de forma a otimizar a implementação da estratégia organizacional através de seus recursos humanos, é possível inferir que o uso do modelo resultaria em benefícios para este tipo de organização, tornando importante ampliar e aprofundar os estudos a respeito da adoção do modelo por este tipo de empreendimento.

Sendo assim, este estudo é relevante social e cientificamente por buscar aproximar a academia da realidade organizacional, principalmente pelo fato de a realidade escolhida ser a pertinente às organizações de pequeno porte que, apesar de sua importância econômica e social, receberam a atenção de poucos estudos, em especial no tocante aos modelos de gestão de pessoas empregados nas mesmas. Ademais, este estudo é viável dado o acesso a tais organizações obtido através da experiência profissional da pesquisadora bem como da parceria estabelecida com o Ministério do Trabalho e Emprego que disponibilizou a base de dados da RAIS.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta tese está organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta, dentre outros aspectos, o tema de pesquisa e sua relevância, os objetivos gerais e específicos e a importância da abordagem qualitativa e quantitativa na condução do estudo.

O segundo capítulo se dedica à elaboração da fundamentação teórica, abordando a evolução e aspectos centrais do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, características das Pequenas empresas e da gestão de pessoas neste tipo de organização.

No capítulo três estão descritos a metodologia utilizada, os procedimentos adotados e os objetos da pesquisa. Os capítulos quatro e cinco apresentarão os resultados da intervenção prática e da *survey* onde serão demonstradas as percepções dos participantes e pesquisador em relação ao método, ilustrado na figura 2.

Figura 2 - Métodos utilizados e objetivos relacionados

Fonte: elaborado pela autora

No capítulo seis, serão apresentadas as conclusões do estudo, as limitações e sugestões para estudos futuros. Em seguida, as referências utilizadas para a construção da pesquisa. Por fim, os apêndices, onde serão apresentados os instrumentos, protocolos e mecanismos utilizados no estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO DA TEORIA EM GESTÃO DE PESSOAS

Para uma melhor compreensão do modelo de gestão por competências, principalmente suas bases e sua formulação, faz-se necessário entender qual foi o caminho percorrido pelos modelos de gestão de pessoas até a concepção do mesmo.

Fischer (2002) entende ‘modelo de gestão de pessoas’ como a forma de uma empresa se organizar para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho, além de definir o conceito como um mecanismo abstrato destinado a orientar a decisão nas organizações atuais que serve de “molde” e “peneira”, ou seja, estrutura e restringe as ações de todos os envolvidos no tocante à problemática do comportamento humano.

Sendo assim, é possível identificar e classificar “as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos” (Fischer, 2002, p.9). O uso da palavra modelo tem como intenção ampliar o conceito, permitindo não somente a inclusão da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas como também de tudo aquilo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização, de modo a gerar um determinado comportamento padrão, característico daquela organização (Fischer, 2002).

2.1.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO DEPARTAMENTO PESSOAL

Este modelo é advindo da Administração Científica e surge da necessidade do gerenciamento dos funcionários como custos, que na época era o elemento diferenciador, ou seja, a área voltava-se prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos (Fischer, 2002).

A gestão de pessoas, neste modelo, caracterizava-se por administração de pessoal focada em aspectos legais que segundo Araujo (2011, p.25) “se concentrava exclusivamente no controle de custos e dos resultados produtivos das pessoas - contabilização dos ingressos, ausências, remuneração, demissões, etc. -, e era reconhecida pelo seu caráter operacional, funcional e burocrático”.

A partir de 1920 iniciou-se um descompasso entre o que as organizações tayloristas praticavam e o que os teóricos estavam pregando como o modelo ideal de gestão de recursos

humanos. Através da influência da psicologia humanista, emergiu a “nova fase na história da administração de recursos humanos” (Fischer, 2002, p.21).

2.1.2 MODELO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO

Com o uso da psicologia para melhor compreender e intervir na vida organizacional, o foco de ação da gestão de recursos humanos se alterou, passando a concentrar-se não somente nas tarefas, custos e resultados produtivos, mas também no comportamento humano (Fischer, 2002). Fischer (2002) aponta que, nas décadas de 1930 e 1940, a escola behaviorista era predominante e contribuiu para a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.

Segundo Araújo (2011), tais métodos constituíram base para o enfoque comportamental na gestão de pessoas pois difundiram a importância do capital humano para o sucesso da empresa.

O enfoque comportamental começou a ser concebido ainda nos anos 60 do século XX e preconiza que os resultados dos negócios estão estreitamente associados aos níveis de desempenho das pessoas. Nesse sentido, o sucesso da empresa ficou mais dependente de um padrão de comportamento humano coerente com os negócios. (Araújo, 2011, p.25)

O enfoque comportamental indica que a antiga administração de Recursos Humanos deve atuar em aspectos como liderança, integração, motivação, comprometimento, entre outros relacionados ao comportamento humano (Wright & McMahan, 1992)

Esta linha de pensamento fez reconhecer a importância dos gerentes de linha, uma vez que eles intermediam a relação da empresa com as pessoas, e se concentrou no treinamento gerencial tendo como conceitos-chave do modelo humanista a motivação e a liderança (FISCHER, 2002). Classificado pelo autor como o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas, uma vez que reconhece o comportamento humano como principal foco da gestão “(...) se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade, assistência-submissão.” Nesse sentido, este modelo preconiza que a empresa deve prover a motivação e as pessoas devem envolver-se com os projetos da organização, “num contrato de submissão de longo prazo” (Ibid, p.23).

2.1.3 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

A influência do campo da estratégia empresarial, que despontou na década de 1980 e, principalmente, nos anos 90 (Albuquerque, 2002, p.36), culminou no surgimento do modelo da gestão estratégica de pessoas que veio a somar aos conhecimentos proporcionados pelo estudo do comportamento humano.

2.1.3.1 RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM

A partir das ideias seminais de Penrose (1959), segundo a qual a geração de riquezas pelas organizações advém de seus recursos internos, originou-se a linha teórica *Resource-based View of The Firm* (RBV) ou seja, Teoria da Firma baseada em Recursos. Este novo paradigma estratégico se distancia da abordagem da administração estratégica com foco no ambiente, segundo a qual uma *performance* superior pode ser alcançada ao atuar em um ambiente competitivo atrativo e encontrar nele um posicionamento vantajoso, desenvolvendo a estratégia “de fora para dentro” (Porter, 1980). A RBV enfatiza as relações entre os recursos internos da organização, sua estratégia e sua *performance* e preconiza que a organização deve olhar para seus recursos e desenvolver uma estratégia que permita rentabilizá-los. (Fernandes, 2004)

A abordagem RBV tem como intento explicar discrepâncias entre os desempenhos das organizações, atribuindo-as à existência de diferentes recursos e formas de aplicá-los (Fleury, 2009). Recursos são entendidos como algo que a empresa possui, mesmo que temporariamente (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 2002). “Estratégias bem sucedidas consistiriam, assim, na combinação e exploração adequada de recursos valiosos, únicos, difíceis de imitar e substituir, e ao mesmo tempo passíveis de transferência interna dentro do próprio negócio” (Comini & Fernandes, 2008, p.2). Sendo assim, o surgimento de vantagem competitiva se daria pela aquisição, combinação, desenvolvimento e exploração de tais recursos de forma que seja difícil a imitação pelos competidores e que adicione valor (Colbert, 2004; Prahalad & Hamel, 1990).

Penrose (1959, p.24) propõe que os recursos podiam ser: humanos ou físicos, ou seja, classifica-os quanto à sua tangibilidade, assim como o faz Wenerfelt (1984). Barney (1991) recomendou três grupos: recursos físicos de capital (prédios, equipamentos e localização), recursos de capital humano (treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos, ideias da administração e trabalhadores) e recursos de capital organizacional,

como estrutura formal, sistemas de planejamento, controle e coordenação formais e informais, cultura, reputação, relações formais e informais. Posteriormente, o autor expandiu a classificação, incluindo uma quarta categoria, o capital financeiro (Barney, 1996).

Contribuindo com esta abordagem, Prahalad e Hammel (1990) propõem o conceito de core competence (competências essenciais) no artigo mais reimpresso da história da Harvard Business Review (Shippmann, 2000). Estas, que seriam um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização (Prahalad & Hamel, 1990), proporcionam às organizações vantagem competitiva e agregam valor distintivo percebido pelos stakeholders, sendo de difícil imitação, amplamente exploradas e valiosas (Fleury, 2009). Segundo Shippmann (2000), o artigo de Prahalad e Hammel realçava a importância da necessidade das habilidades presentes nas pessoas na construção de competências essenciais, e isto implicava, para a área de recursos humanos, em buscar metodologias para identificar e desenvolver tais habilidades.

Ou seja, com o advento da corrente de estudos presente nas obras de autores como Prahalad e Hamel, direcionando a gestão das organizações para o conhecimento e a competitividade, visão sistêmica e valorização das pessoas, a gestão das pessoas nas organizações adquire um caráter estratégico (FISCHER, 2002).

Esta nova linha de pensamento administrativa, voltada para a estratégia, apresenta características diferenciadas da gestão de RH voltada para o controle, pois prevê ações que propiciem melhor desempenho e confiança mútua entre equipes de trabalho, como maior participação dos funcionários nas tomadas de decisões, redução de níveis hierárquicos, foco no longo prazo e desenvolvimento de carreiras. (Marchesini, 2005, p.3)

2.1.3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Surge, então, nas décadas de 1970 e 80, a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, havendo uma ruptura com as escolas comportamentais. (Fischer, 2002). O papel estratégico da área passa a ser repensar suas próprias atividades de forma a integrar os objetivos corporativos, as variáveis ambientais e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (Lacombe & Tonelli, 2001).

Dessa forma, a teoria de Gestão Estratégica de Pessoas, segundo Colbert (2004), está predicada em duas assertivas fundamentais: a primeira é a ideia de que os recursos humanos das organizações possuem importância estratégica crítica, pois fornecem fundação para a

formulação estratégica e meios para sua implementação. A segunda é a crença de que as práticas de gestão de recursos humanos são instrumentos no desenvolvimento de capacidades estratégicas.

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como uma sequência de ações adotadas com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo. (Marchesini, 2005, p.3)

De acordo com Fischer (2002), no Brasil esse modelo de gestão estratégica de recursos humanos influenciou as organizações na década de 1980 e, citando seu trabalho de 1998, demonstrou que, apesar das dificuldades encontradas pelas organizações brasileiras para adotar uma perspectiva estratégica, praticamente todas se orientavam por esse ideal.

A necessidade de pensar as pessoas de forma estratégica é decorrente da existência de um gap entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias e a realidade que as empresas enfrentavam para implantá-las em termos de pessoas. Inicia-se o levantamento do papel das pessoas para a obtenção da competitividade e, por consequência, do papel da administração de recursos humanos a quem caberia garantir que as pessoas sejam fonte de vantagem competitiva através da transmissão das estratégias às pessoas e da transformação das mesmas em agentes de competitividade (Lacombe & Tonelli, 2001).

Esta nova forma de pensar gestão de pessoas é abordada sob três perspectivas teóricas distintas: universalista, contingencial e configuracional (Lepak & Shaw, 2008). A primeira vertente prega a existência de melhores práticas que deveriam ser adotadas por todas as organizações, nomeadas Práticas Estratégicas de RH, sendo teórica ou empiricamente relacionadas à *performance* geral da organização. Seria a perspectiva mais simplista para analisar as estratégias de gestão de recursos humanos (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005). Primeiro seria necessário identificar importantes práticas estratégicas de RH e, então, buscar-se-iam argumentos que relacionassem a *performance* organizacional a essas práticas.

Vários pesquisadores sustentam que o uso de certas práticas, tais como avaliação de desempenho e distribuição de resultados, sempre resultará em *performance* superior em relação às organizações que não as utilizam (Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008). Em suma, existem evidências que indicam que certas práticas são melhores que outras em termos de

exibirem uma relação positiva com o desempenho organizacional. Esta perspectiva, entretanto, é criticada por não considerar a existência de outras práticas em uso e o contexto sob as quais são utilizadas. (Lepak & Shaw, 2008)

A segunda vertente argumenta que, para serem eficientes, as políticas de RH da organização devem ser consistentes com seus outros aspectos, ou seja, seus teóricos tentam demonstrar como certas práticas de RH são consistentes com diferentes posicionamentos estratégicos e como essas práticas se refletem no desempenho financeiro da organização. Seria necessário selecionar uma estratégia específica e então especificar como as práticas individuais de RH se relacionariam com tal estratégia (dependendo da mesma) de forma a melhorar o desempenho organizacional.

Sendo assim, introduz uma suposição inicial diferente quanto ao que as relações entre as práticas significam (Martín-Alcázar et al., 2005). Esta vertente é mais complexa que a anterior, pois seus argumentos implicam na existência de inter-relações diversas e não somente lineares como explicita a universalista. O argumento seria de que práticas isoladas ou combinadas de gestão de recursos humanos somente alcançaram eficiência máxima sob certas condições situacionais (Lepak & Shaw, 2008). As predições dessa teoria sustentam que o relacionamento entre o uso de práticas específicas de emprego e a *performance* organizacional são contingentes da estratégia organizacional (Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008).

A terceira vertente parte da investigação holística na busca pela identificação das configurações que propiciariam maior eficácia. Ou seja, na base dessa perspectiva está o argumento de que uma dada prática de gestão de recursos humanos tem pouca probabilidade de render benefícios substanciais a nível organizacional a não ser que esteja combinada com outras práticas efetivas. Baseia-se em tipologias, ou seja, em como um padrão de implementações planejadas de recursos humanos e atividades habilita a organização a atingir seus objetivos. Para ser eficaz, a organização deve desenvolver um sistema de RH que possibilite o alcance da equidade horizontal, que se refere à consistência interna das políticas e práticas de RH, bem como vertical, ou seja, congruência deste sistema com as outras características da organização, como sua estratégia. Sendo assim, busca-se o alinhamento interno entre as práticas e externo com a estratégia e o ambiente (Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008).

Entretanto, argumenta-se que alinhamento interno (horizontal) não teria valor sem alinhamento externo (vertical) e que, ao estruturar a arquitetura de recursos humanos de modo a reforçar a estratégia organizacional, a mesma possuiria alinhamento interno necessariamente

(Becker & Huselid, 2006). Logo, segundo os autores, seria necessário apenas observar a contingência de modo rigoroso e a configuração seria consequência.

2.1.4 SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DA TEORIA EM GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002) identificou e classificou quatro grandes correntes sobre gestão de pessoas, relacionando-as a períodos históricos distintos: Departamento Pessoal, Comportamento Humano, Estratégico e Competitivo, a ser explicado em mais detalhes na próxima seção. O autor utilizou a palavra modelo para incluir estrutura, instrumentos, práticas normatizadas e outros mecanismos que interferem significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização.

É possível verificar que a teoria em gestão de pessoas é recente e vêm evoluindo constantemente ao longo das décadas, acompanhando as tendências das correntes teóricas em administração, da administração científica à estratégia e competitividade.

Conclusões de estudos recentes sobre estratégia indicam que a gestão de pessoas deveria ser colocada em primeiro plano na estratégia das organizações, disseminando os modelos de gestão de pessoas baseados em estratégia. Estes possuem dois pressupostos fundamentais: os recursos humanos das organizações possuem importância estratégica e as práticas de gestão de recursos humanos são instrumentos no desenvolvimento de capacidades estratégicas (Colbert, 2004).

Logo, caberia à gestão de recursos humanos garantir que as pessoas sejam fonte de vantagem competitiva transmitindo as estratégias às pessoas e transformando-as em agentes de competitividade (Lacombe & Tonelli, 2001). Estes modelos são estudados a partir de três perspectivas teóricas sumarizadas no quadro 1, a seguir.

Observa-se ainda, porém, que muitas empresas no Brasil atuam com modelos de gestão centrados no comportamento humano, apesar de buscarem orientar-se estrategicamente (Fischer, 2002). No caso das PEs brasileiras, estudos de Leone (1999), Lima (2000) e Froes (2008) indicam que a gestão de pessoas ainda se encontraria nos moldes de departamento pessoal, fato a ser averiguado neste estudo.

Quadro 1 - Comparativo entre as perspectivas teóricas em gestão estratégica de pessoas

	PRESSUPOSTO	CRÍTICAS
Universalista	Existem melhores práticas que deveriam ser adotadas por todas as organizações.	Desconsidera a influência do ambiente e relações entre as práticas
Contingencial	Práticas isoladas ou combinadas de gestão de recursos humanos somente alcançaram eficiência máxima sob certas condições situacionais	Desconsidera a interação entre as práticas.
Configuracional	Para ser eficaz um sistema de RH deve possuir alinhamento horizontal e vertical	

Fonte: elaborado pela autora com base em Martín-Alcázar et al. (2005); Delery & Doty (1996) e Lepak & Shaw (2008)

2.2 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

A RBV proporciona base econômica para analisar o papel da área de recursos humanos na vantagem competitiva das organizações (Barney & Wright, 1998). Lado e Wilson (1994) constataam que a RBV sugeriria que os sistemas de recursos humanos podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável através da facilitação do desenvolvimento de competências específicas à organização, da produção de relações sociais complexas e do seu enraizamento na história e cultura da organização, de modo a gerar conhecimento tácito organizacional. O entendimento da RBV é fundamental para o entendimento completo do conceito de competências (Fleury, 2009).

Até então, os modelos de gestão de pessoas utilizaram de sistemas que tinham como elemento-base os cargos. “Devido à flexibilidade e transformações dinâmicas, emerge a necessidade de se avaliar e valorar as responsabilidades assumidas pelas pessoas, que extrapolam em muitas vezes as definições dos cargos”(Borgo, 2011, p.5). Por este motivo, este constructo vem sendo questionado e criticado por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas de organizar o trabalho e com a velocidade da organização do mesmo (Albuquerque & Oliveira, 2001).

Quanto às desvantagens os autores constataam que as reestruturações que estão ocorrendo na forma de trabalhar resultaram na obsolescência do sistema de cargos, pois a

natureza do trabalho das pessoas se tornou mais fluida, flexível e, conseqüentemente, incompatível com o burocrático sistema baseado em cargos. As implicações deste sistema para a área de gestão de pessoas são a falta de confiança nas informações de pesquisa salarial, visto que existe multiplicidade de funções e atuações sob cargos de mesma denominação, e a centralização das decisões a respeito de recompensas e movimentações no departamento de Recursos Humanos (Albuquerque & Oliveira, 2001).

Dubois e Rothwell (2004) enumeram os seguintes problemas do sistema baseado em cargos: 1) são desenhados para dizer o que as pessoas devem fazer e não o que devem entregar como resultado, 2) tornam-se rapidamente desatualizados e obsoletos e 3) não fornecem bases para avaliação de desempenho.

Constata-se que este sistema reconhece tempo de trabalho e não qualidade da entrega quando da realização das recompensas e movimentações, dada a limitação da autonomia do gestor na tomada destas decisões. Dutra (2004) ressalta que os sistemas tradicionais, baseados em cargos, reconhecem o que as pessoas fazem e não o que entregam.

Dessa forma, não incentiva o desenvolvimento dos funcionários, a pró-atividade e o foco estratégico na atuação dos mesmos e sim o carreirismo e a quantificação das funções sob uma falsa ótica de objetividade (Albuquerque & Oliveira, 2001). As limitações e vantagens do chamado sistema tradicional de gestão de pessoas, segundo Albuquerque e Oliveira (2001), estão sumarizadas no quadro 2.

Quadro 2 - Limitações e vantagens de sistemas de gestão de pessoas baseados em cargos

Limitações	Vantagens
Falta de flexibilidade	Ajuda na manutenção de coerência interna
Dissonância entre entrega e recompensa	Permite equidade externa
Denominações abrangentes e difusas dos cargos	Amparado legalmente
Metodologia desatualizada de mensuração e descrição	
Alto custo de revisão do sistema	
Centralização das decisões na área de RH	
Desalinhamento com a estratégia	
Incentivo ao carreirismo	
Limitação da área de atuação das pessoas	

Fonte: Albuquerque & Oliveira (2001)

Albuquerque e Oliveira (2001) declaram que existem algumas tentativas de aperfeiçoar este sistema através de modificação da abrangência e foco das descrições de cargo, redução do número de cargos descritos, buscando evitar engessamento, ampliação das faixas salariais e

utilização de metas coletivas, mas que estas ações não resolvem por completo as deficiências deste sistema uma vez que as decisões continuam centralizadas na área de recursos humanos tornando a estrutura lenta na resposta às necessidades de mudança.

Quadro 3 - Comparação entre Gestão de Pessoas Tradicional e Baseada em competências

	Tradicional	Competências
Fundações	Análise do trabalho e das descrições de cargo formam a fundação da gestão de pessoas tradicional. Análise do trabalho torna-se a base para recrutar, selecionar, orientar, treinar, recompensar, avaliar e desenvolver pessoas. A descrição de cargo delinea as tarefas de trabalho. Não há estabelecimento dos resultados esperados de forma mensurável ou observável.	Competências são os traços que indivíduos usam para performances exemplares e bem-sucedidas. A identificação, modelagem e avaliação destas competências formam a fundação para a gestão de pessoas baseada em competências. A função da área de recursos humanos é descobrir os traços dos trabalhadores que resultam em uma melhor performance e estruturar as atividades da área de modo a cultivar estas competências
Razões chave para utilizar a abordagem	A abordagem é uma quantidade conhecida e voltada para alcançar conformidade. Categoriza indivíduos em gráficos organizacionais para que se possa atribuir as mesmas tarefas identificáveis pelas quais são responsáveis.	A abordagem estimula a produtividade e usa talento humano para maximizar a vantagem competitiva. Reconhece as diferenças entre habilidades individuais para o alcance dos resultados.
Maiores desafios	O trabalho muda rapidamente e as descrições de cargo tornam-se obsoletas na mesma velocidade. A abordagem é raramente bem-sucedida em fornecer às lideranças formas de maximizar a vantagem através dos talentos humanos	O significado do termo competência não é claramente ou consistentemente compreendido. Identificar as competências que diferenciam funcionários exemplares dos bem-sucedidos requer muito trabalho e pode ser caro e dispendioso

Fonte: Adaptado pela autora de Dubois e Rothwell (2004, p.11)

Segundo Oliveira e Albuquerque (2001) o sistema de gestão por competência pode substituir os sistemas tradicionais de gestão de pessoas baseado em cargos, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado em competências. A descontinuidade entre os modelos, explicitada no quadro 3, consiste no fato de a abordagem de gestão de pessoas baseada na análise da função e do cargo ter como foco identificar o que é feito e a abordagem baseada na análise de competências ter como foco identificar como os objetivos são alcançados, ou seja, como o trabalho é e deve ser realizado para o alcance dos objetivos (Shippmann, 2000).

Quando surge a necessidade de flexibilidade, o sentido do trabalho se transforma e, nesse novo contexto, ele não seria mais o conjunto de atividades associadas a um cargo e sim

“o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”. (Fleury, A. & Fleury M., 2004, p.3)

Fischer (2002) diz que a mobilização da energia emocional, significando o desenvolvimento e estímulo das competências humanas, passa a ser a principal tarefa do modelo de gestão de pessoas, objetivando viabilizar as competências organizacionais. O autor denomina este de “modelo competitivo de gestão de pessoas”, uma vez que “deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e por que privilegia e se articula em torno de competências”. (Ibid, p.31)

“Quando este conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então obtê-los, mantê-los, modifica-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal”. (Ibid, p.13)

Tal propósito de coerência remete à perspectiva teórica configuracional, de modo que a competência seria um alinhador das práticas entre si. Ao mesmo tempo, por uma perspectiva contingencial, o modelo deve ser adequado e submeter-se à estratégia organizacional. A perspectiva comportamentalista sustenta essa ideia quando diz que o sucesso na implementação de uma estratégia depende fortemente do comportamento dos funcionários. Como comportamento é função de habilidade e motivação, a organização deveria contratar e reter indivíduos com as habilidades necessárias e assegurar que eles sejam motivados a se comportar de formas consistentes com a estratégia de negócio (Delery & Doty, 1996). Subentende-se, então, que o modelo de gestão de pessoas por competências deve ser analisado sob a perspectiva da configuração contingente identificada por Lepak e Shaw (2008).

2.2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

2.2.1.1 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

McClelland (1973), considerado um dos autores seminais em competências, não define o termo em seu artigo "*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*" (Testando por competência ao invés de inteligência), no qual constata que inteligência tradicional e testes de aptidão pouco se relacionam com resultados importantes da vida (Shippmann, 2000, p.9). Infere-se, entretanto, que ele as entende como características pessoais que possibilitam a

execução de uma tarefa de forma eficaz em uma organização (Evangelista, 2009; Shippmann, 2000). Anos depois, Boyatzis (1982), colega de McClelland, define competência como uma característica subjacente do indivíduo, que está causalmente relacionada ao desempenho superior ou eficaz em um trabalho.

Atualmente, o conceito de competência é abordado de diferentes formas e em diferentes esferas (Ruas et al., 2005) e o termo, apesar de ser amplamente empregado e estudado atualmente, ainda é muito controvertido (Grzeda, 2005; Medeiros, 2007; Ruas et al., 2008). Observa-se que o tema, tanto no mundo empresarial como no meio acadêmico, abrange diferentes conceitos e dimensões, constituindo um desarticulado estoque de conhecimento (Albuquerque & Oliveira, 2001; Barbosa & Rodrigues, 2005). A falta de consenso não deve ser surpreendente dada a multiplicidade de disciplinas e áreas de conhecimento nas quais os termos competência e competente são predominantes (Shippmann, 2000).

As competências individuais introduziram o termo no âmbito organizacional (Medeiros, 2007) e abordam a mudança de foco da qualificação para as competências (A. C. Q. Barbosa & Rodrigues, 2005; Medeiros, 2007; Pichiai, 2010). A primeira abordagem do tema surgiu entre as décadas de 70 e 80 por autores americanos como Boyatzis, Spencer e Spencer e McClelland ao refletir sobre os critérios para seleção de candidatos adequados. Segundo os mesmos, competência “o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho” (Orsi & Bose, 2003). Ou ainda, uma combinação de motivações, traços, autoconceitos, atitudes ou valores, conteúdo de conhecimento ou habilidades cognitivas de comportamento, em suma qualquer característica que possa ser mensurada e que demonstre diferenciar *performance* superior de *performance* média (McClelland et al., 1994). “É possível afirmar que conhecimentos, habilidades e atitudes seriam propriedades disposicionais do indivíduo, constituindo causas de seus desempenhos ou da expressão de competências” (Brandão & Borges-andrade, 2007, p.41)

Segundo Fleury e Fernandes (2007) esta linha de pensamento norte-americana foca nos *inputs* e “repousa em cima da questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são necessários para maximizar o desempenho?” (Ruas et al., 2008). A competência seria, portanto, um estoque de recursos que o indivíduo detém (Dutra, 2004; Medeiros, 2007; Ruas et al., 2005;).

Nesse sentido, destacou-se o trabalho de Boyatzis (1982) que, ao analisar estudos sobre competências de gerentes, identificou características e traços que concluiu resultarem em desempenho superior, desenvolvendo, então, uma lista com 21 competências, apresentada no

quadro 4, que norteariam a construção de um perfil ideal de um gestor. Disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, esta visão associa-se à noção de que existiria um “perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo” (Dutra, 2004). Orsi e Bose (2003) citam que uma evolução desta abordagem abrangeria adicionalmente as características particulares de cada organização e os resultados esperados.

Quadro 4 - As 21 competências de Boyatzis

Metas e gestão pela ação	Orientação eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (proativo)
Liderança	Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceitualização
Recursos humanos	Uso e poder socializado Otimismo Gestão de grupo Auto avaliação e senso crítico
Direção de subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas Uso do poder unilateral Espontaneidade
Foco em outros clusters	Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento Especializado	Memória Conhecimento Especializado

Fonte: Boyatzis (1982)

Em linha com este pensamento, Parry (1996) conceitua competência como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de uma tarefa, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, que se relaciona com *performance* e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Adicionalmente, o autor questiona a inclusão dos traços de personalidade, valores e estilos no âmbito das competências indicando que alguns estudos fazem a distinção entre as que envolvem traços de personalidade, as chamadas “*soft competencies*” e as “*hard competencies*”, que se limitariam a apontar as habilidades requeridas para a execução de um trabalho específico.

Fleury e Fleury (2004, p. 27) apontam que, sob esta perspectiva, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”.

Nesse sentido, muitos autores entendem que o fato de a pessoa possuir competências necessárias para um trabalho, não asseguraria resultados, ou seja, ter competência seria diferente de ser competente (Rabaglio, 2001). Diversos autores (J. S. Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001; Mills et al., 2002; Parry, 1996) apontam a existência de diferença terminológica de entendimentos também na língua inglesa entre:

- a) *Competency* - atrelada a características do indivíduo (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), designa as dimensões do comportamento que estão por detrás de um desempenho competente;
- b) *Competence* - vinculado à ideia de desempenho e resultados (produtos); refere-se às áreas de trabalho em que a pessoa é competente e este conceito é o utilizado na abordagem da gestão por competências (ou *competence-based management* - gestão baseada em competências).

Constata-se que a abordagem teórica inicial se baseava no conceito de *competency*. Nas décadas de 80 e 90 surge uma nova abordagem desenvolvida por autores que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais, contrariamente às anteriores (Orsi & Bose, 2003), introduzindo a noção de *competence*. As competências passam a ser vistas como *outputs* (Fleury & Fernandes, 2007), ou seja, como “entrega à organização de forma a criar valor” (Comini & Fernandes, 2008).

Le Boterf (1994) estabelece que a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições. Souza et al. (2010) constataam que os pensamentos de Zarifian e Le Boterf se aproximam.

Em seus entendimentos não adianta a pessoa possuir um estoque de conhecimentos e habilidades se não for capaz de ativá-los frente a uma situação. Para eles, a competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida.(...) A lógica da competência exige a passagem do saber aplicável ao saber acionável. (Souza et al., 2010, p.3)

Dessa forma, não existiria competência à priori, uma vez que a mesma não pode ser possuída, e a mesma seria contingencial, exercida em contexto particular, exigindo capacidade de articulação dos indivíduos.

Le Boterf (1994) declara ainda que a competência é construto social, reconhecendo que o indivíduo é guiado por valores, modelos e significações socialmente compartilhados, existindo, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências.

Fleury e Fleury (2000, p.20) ampliam essa definição, conforme apresentado no quadro a seguir, ao incluir as dimensões de agregação de valor que devem resultar das competências, que seria, portanto, “um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e a jusante pelo sistema de avaliações”, sendo sempre contextualizadas e devendo sempre “agregar valor econômico para as organizações e valor social para o indivíduo”.

A partir desse conceito, Dutra et al. (2001) associam as competências com a capacidade de entrega que as pessoas possuem e ao nível de complexidade das tarefas, explicando que “o termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury”.

Sendo assim, o conceito de competência estaria vinculado à pessoa e não ao cargo, como outrora (J. S. Dutra et al., 2008). Consequentemente, competência seria a mobilização de conhecimentos e experiência para atender demandas e exigências de contextos diversos. “Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (Dutra et al., 2008, p.3).

Quadro 5 - O Conceito de Competência

Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar e transferir informações
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber se desenvolver
Saber se engajar	Saber empreender, assumir riscos e comprometer-se
Saber assumir	Ser responsável assumindo os riscos e as consequências de suas ações sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Cardoso (2006, p.19) ressalta que a “competência de um indivíduo resulta de um movimento dinâmico entre a sua qualificação e a situação de trabalho que ele ocupa” e conclui que ela está “atrelada à ação, autonomia e alcance de resultados ou objetivos organizacionais, bem como depende do contexto ou situação que se venha a deparar”. Essa mobilização de saberes implica que ao entender competência como entrega deve-se considerar duas vertentes: o resultado (desempenho, com valor agregado) e o processo (aprendizado como potência para gerar resultados futuros) (Borgo, 2011).

Em se tratando de competências individuais, é ponto pacífico entre os autores a constatação da necessidade de se ter a montante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's), que sustentam a aplicação competente e, à jusante, ações articuladas destes CHA's vinculadas ao alcance de resultados e entregas devidamente parametrizados. (Souza et al., 2010, p.4)

Dutra (2004, p.33) declara que o conceito de competência “não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção”.

O autor divide o desenvolvimento do conceito em quatro momentos:

- 1) Competência como base para a seleção e desenvolvimento: baseado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Abordagem criticada por aplicar indistintamente a mesma caracterização de competência a todos.
- 2) Competência diferenciada por nível de complexidade: introdução de diferentes níveis de entrega da competência, através do uso de escalas. Abordagem criticada pela ausência de vínculo entre competências e objetivos estratégicos e por não estender o conceito a todas as políticas e práticas de gestão de pessoas.
- 3) Competências como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa: integração da gestão de pessoas não somente com os objetivos estratégicos, mas das políticas e práticas entre si.
- 4) Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência: aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas com estímulo para que as pessoas construam e se apropriem de seus planos de desenvolvimento profissional e de carreira.

Entretanto, são poucas empresas que se encontram na terceira fase, sendo que a maior parte está na primeira ou segunda fase (Dutra, 2004).

2.2.1.2 TIPOLOGIA DA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Quanto à sua classificação, Fleury (1999 apud Albuquerque & Oliveira, 2001, p.6) diz que as competências individuais podem ser:

- a) Técnicas/Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças).
- b) Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe).
- c) Do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Zarifian (1999 apud Fleury, A. & Fleury, M., 2004) categoriza competências com base em nos diversos conteúdos e nas diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- a) Competências sobre processos, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) Competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) Competências sobre a organização, que dizem respeito a saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) Competências de serviço, que buscam aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor;
- e) Competências sociais, que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Entretanto, Ruas (2005) cita que existem diversas formas e abordagens para agregar e classificar competências individuais e que é difícil afirmar que uma é melhor que as demais. É preciso avaliar as contingências sob as quais a noção de competências está sendo empregada e o objetivo da aplicação da mesma para então decidir a abordagem mais adequada.

Diversos autores declaram, ainda, que as competências individuais devem ser decorrentes das competências organizacionais e das competências essenciais da organização, ou seja, devem estar alinhadas à estratégia organizacional. (Albuquerque & Oliveira, 2001;

Cassandre et al., 2008; Dutra et al., 2008; Filenga, Moura, & Rama, 2010; Fleury, A. & Fleury, M., 2002).

2.2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEUS BENEFÍCIOS

Fischer declara que a gestão por competências no Brasil surge num contexto onde o modelo de gestão estratégica de pessoas era predominantemente vigente no país, permanecendo assim até os anos 2000. Este modelo já iniciava a relação entre desempenho individual e organizacional, visando o alcance de metas, estabelecidas pelos níveis estratégicos e desdobradas para os demais (Fischer, 2002). Adicionalmente, Dutra (2004) pontua que as próprias organizações sabotavam os modelos de gestão de pessoas tradicionais para adequá-lo à realidade, descaracterizando o sistema formal e colocando sua credibilidade em cheque.

Neste contexto, a gestão de pessoas passa a enfrentar um paradoxo: de um lado sistemas de seleção, treinamento, avaliação individual de desempenho e remuneração vigentes baseados na descrição de cargos e prescrição de tarefas, calcados na herança taylorista; de outro, a premência de que para competir em ambiente instável as organizações necessitam do envolvimento do trabalhador, com autonomia e corresponsabilidade, implicando estruturas administrativas dinâmicas. (Borgo, 2011, p.2)

Como solução para tal paradoxo, surge o Modelo de Gestão por Competências, uma nova forma de orientar o comportamento humano no trabalho de forma mais flexível que, através da valorização do homem sanaria os problemas apontados e, conseqüentemente, otimizaria a implementação da estratégia organizacional através de seus recursos humanos, que são uma das possíveis fontes da vantagem competitiva das organizações (Garcia, 2013).

J. S. Dutra (2001, p.25) declara que organizações e pessoas proporcionam um processo contínuo de troca de competências e, sendo assim, a Gestão por Competências surge como fator motivacional para os colaboradores da organização, uma vez que incentiva o desenvolvimento dos envolvidos, tanto pessoal como profissional, possibilitando a aquisição de mais (e melhores) competências.

Zarifian (2001) relata três mudanças no ambiente de trabalho que justificam o surgimento do modelo de gestão por competências como uma alternativa válida para a gestão das organizações:

- a) A noção de evento: a imprevisibilidade dos acontecimentos do dia-a-dia que vieram a atrapalhar o funcionamento normal e rotineiro do sistema produtivo, dificultando a

delimitação das atividades dos funcionários e o estabelecimento de referenciais de modo a conciliar interesses da empresa e do indivíduo;

- b) Serviço: o valor agregado oferecido pela organização para seus clientes internos e externos passa a ser crítico para sua sobrevivência, tendo importância crescente;
- c) Comunicação: a compreensão da interdependência das ações, a importância crescente dos serviços e o acesso às informações são fatores que passaram a influenciar fortemente o desempenho no trabalho.

O conceito de Gestão por Competências possui diferentes contornos, “sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão” (Fleury & Lacombe, 2003, p.11). Comini e Fernandes (2008) declaram que a gestão por competências seria um referencial que, além de integrar instrumentos de gestão de pessoas, contribuiria de forma única para a implantação das estratégias, sendo apontada como um elemento que tornaria possível a gestão estratégica de pessoas (Ruas et al., 2005; Salles & Rocha, 2005).

Em concordância com esta noção, Fleury (2002) declara que o gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização. O modelo de competências seria um modelo estratégico que define competências para organização e funcionários de modo que juntos possam seguir na mesma direção para atingir resultados (Souza et al., 2010). De acordo com Dutra (2001), o uso do conceito na gestão de pessoas traz as seguintes vantagens:

Quadro 6 - Vantagens do uso do conceito de competências na gestão de pessoas

ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência • Otimização de recursos e da massa salarial • Direcionamento e otimização dos investimentos em desenvolvimento profissional • Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia • Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais mais claros com critérios de acesso definidos • Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado • Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação • Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo

Fonte: Dutra (2001, p.39)

Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena (2006, p.2) define gestão por competências como “uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada ao desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários”. Sendo assim, ela orientaria as ações organizacionais de desenvolvimento na direção correta.

2.2.3 UMA INOVAÇÃO EM MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão por Competências seria parte de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas e que requer e provoca profundas mudanças na organização do trabalho e nas relações sociais (J. S. Dutra et al., 2008; Salles & Rocha, 2005). A noção de competências, portanto, é uma nova referência para a administração de empresas e gerenciar por competências implicaria em mudança de cultura organizacional (Ruas, 2005; Souza et al., 2010).

Pode-se considerar, então, que o Modelo de Gestão por Competências é uma inovação, assim como menciona Guimarães (2000), pois inovação é produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado tanto na esfera econômica quanto na social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, desenvolvimento de novos métodos de produção e criação de novos sistemas de gestão, sendo um processo e um resultado (Crossan & Apaydin, 2010).

Inovações podem ser classificadas como incrementais ou radicais a depender de a sua forma e magnitude, ou seja, do grau de novidade da mesma em relação ao antigo referencial: uma inovação incremental representaria apenas uma variação em rotinas e práticas já existentes enquanto a inovação radical induz mudanças fundamentais e um claro afastamento das práticas existentes na organização (Crossan & Apaydin, 2010). Segundo Crossan e Apaydin (2010), a forma e a magnitude de inovações estão intensamente relacionadas: inovações incrementais são associadas a inovações como produto ou processo, ao passo que inovações radicais se associam à inovação em modelo de gestão, definida como a forma como a empresa se organiza para criar e entregar valor aos seus consumidores. Na medida em que o modelo propõe uma mudança radical na organização com a finalidade de conseguir vantagem competitiva sobre concorrentes através da criação de novas práticas de gestão de pessoas, ele pode ser classificado como uma inovação organizacional (Leede & Looise, 2005), ou seja, uma inovação em modelo de gestão.

Guimarães (2000) pondera a respeito da abordagem estratégica das competências (competências essenciais) em organizações públicas tratando o modelo como uma inovação que seria advinda da flexibilização do trabalho, criticando-a na medida em que intensificaria o controle social sobre o trabalhador, em concordância com Legge (1995). Ao concluir que a implantação do modelo em organizações públicas consiste em um desafio, apresenta como condicionantes a existência de uma estratégia bem definida, de um ambiente organizacional inovador e coerência entre diretrizes e políticas (Guimarães, 2000). Tais fatores não são facilmente encontrados nestas organizações e, portanto, requereriam uma profunda transformação nas organizações do setor. “A transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico” (Guimarães, 2000, p.11). É possível depreender, então, que a magnitude da mudança que a implantação do modelo exige pode ser considerada radical.

De modo a representar uma inovação na gestão, seria preciso não objetivar e individualizar o trabalho através da submissão do empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho para aumentar a produtividade sob a perspectiva de uma flexibilidade, rompendo com os princípios fundamentais do taylorismo e do fordismo, de modo a conferir legitimidade do ponto de vista da gestão estratégica de recursos humanos (Brandão & Guimarães, 2001)

Neste caso, a objetivação refere-se ao processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais. A individualização, por sua vez, nada mais é que o reforço ao individualismo, como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas. (Brandão & Guimarães, 2001, p. 11)

Neste entendimento, o modelo deveria representar uma inovação de magnitude radical uma vez que propõe uma nova forma de as empresas se organizarem para gerar valor ao centrar os sistemas de gestão de pessoas em torno de um construto novo e desvinculado inteiramente do anterior, considerando-se que a competência não estaria mais vinculada ao cargo e sim às pessoas (Garcia, 2013).

A ruptura com a visão taylorista é virtualmente radical: onde o taylorismo isolava (em cada posto, em cada função) e dividia (a cada um, um fragmento específico de responsabilidade, um território segmentado), a comunicação em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar (os saberes, as ações, as responsabilidades, as avaliações). (Zarifian, 2001, p.56)

Brandão (2006) identificou que existe uma predominância de estudos que buscam identificar competências relevantes a determinados papéis ocupacionais e dos que procuram diagnosticar necessidades de desenvolvimento de competências. O autor ressalta, porém, que existe carência de investigações empíricas sobre o tema. Sendo assim, é relevante analisar como o modelo está sendo abordado na teoria e nas organizações buscando identificar se a sua implantação está sendo feita como uma inovação incremental ou radical, assim como as subsequentes críticas feitas ao mesmo (Garcia, 2013).

Em análise da produção nacional acerca do tema, Garcia (2013) realizou um levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar se, no Brasil, o modelo está sendo implementado como uma inovação incremental ou radical, baseando-se nos estudos realizados sobre a implementação do modelo em organizações brasileiras ao longo da década.

A partir da análise do conteúdo dos estudos encontrados inferiu-se que só foi possível considerar a implantação do modelo como uma inovação radical quando realmente existiu a inovação no modelo de gestão, ou seja, a gestão por competências foi implementada com rigor conceitual e metodológico, respeitando seu pressuposto (RBV) e atentando para o fato de que a estratégia de uma corporação influencia o desenvolvimento dos indivíduos e que estes influenciam cumprimento dos objetivos estratégicos empresariais (M. A. de Almeida, Abbad, Meneses, & Zerbini, 2009).

Lacombe e Fleury (2003) apontam que existem diversos problemas e inconsistências na aplicação do conceito que refletem na gestão de pessoas. A dificuldade em estabelecer modelos de gestão por competência pode derivar, então, da variedade de significados, abordagens e modos de aplicação, apontadas por Comini e Fernandes (2008) e J. S. Dutra et al. (2008), que geram confusão na mente dos profissionais e subsequente insucesso nas tentativas de aplicação do modelo. Faz-se necessário que a organização e seus colaboradores tenham clareza do que se pretende com a implementação de uma ou outra abordagem para evitar consequências negativas para organizações e trabalhadores, como ressalta Sarsur (2009).

Assim como o fizeram Munck, Gomes, Munck e Souza (2011), é possível constatar que são necessárias transformações na estrutura organizacional, bem como na sua cultura, de modo a suportar o modelo. Não se deve pressupor que gestores e colaboradores compreenderam os conceitos principais que norteiam o modelo, sendo necessário comunicar as razões e objetivos da mudança através de uma linguagem comum e inteligível, como sugerem Munck, Souza,

Castro e Zagui (2011). A falta desse rigor na implementação e funcionamento do modelo é a origem das dissociações observadas na maior parte dos casos estudados.

Uma vez que as pesquisas-ações sugerem a implantação como uma mudança radical, tal como o ensaio teórico feito por Guimarães (2000), percebe-se que, quando há um acompanhamento da metodologia de implantação buscando alinhamento ao que propõem os teóricos, o modelo implantado constitui-se em efetiva inovação radical, propiciando os resultados esperados pela organização quando da idealização do modelo. Tal fato que não se repete sem tal acompanhamento, como Garcia (2013) observou, onde apenas em duas organizações constatou-se inovação radical.

Adicionalmente, faz-se necessário avaliar a coerência e a aderência entre a realidade organizacional e a proposta do modelo, uma vez que este estudo demonstra que a mudança proposta é complexa e que muitas vezes, como constataram Lima, Baeta, Barbosa e Andrade, (2009), o discurso da competência é utilizado para justificar uma realidade que não se vive, dando nova roupagem a conceitos antigos e assumindo que houve mudança de paradigmas. Se, como ressalta Fischer (2002), ambiente no qual as organizações operam é complexo, a utilização de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências se justifica e se faz necessária.

É preciso garantir também que o sistema agregue valor para o indivíduo provendo maior complexidade para a área de gestão de pessoas que deve buscar conceber e implantar mecanismos capazes de influenciar e satisfazer, conjuntamente, interesses pessoais e negociais (M. A. de Almeida et al., 2009; Rodrigues, Cabral, & Soares, 2006) para que as competências não se tornem elementos excludentes (A. C. Q. Barbosa & Rodrigues, 2005) e individualizadores das relações de trabalho.

Dado que o modelo pressupõe a existência de um novo paradigma organizacional, que requer mais flexibilidade e está mais sujeito ao evento, é de extrema relevância uma análise crítica do uso do conceito de competência e, principalmente, de como o modelo está sendo introduzido nas organizações a fim de verificar o falseamento encontrado em alguns casos onde apenas foi dada roupagem nova a antigas práticas e conceitos (Garcia, 2013).

Um exemplo deste fato foram as conclusões de Ruas et al. (2010) quando analisaram a produção científica acerca do tema de competências ao longo do período compreendido entre 2000 e 2008, constatando que, por vezes, o entendimento do termo pelos autores fugiu das delimitações teóricas, retrocedendo para o conceito de pura qualificação e perdendo sua conexão com a dimensão estratégica, quesito fundamental para o funcionamento do modelo de

gestão por competências. Entretanto, os autores observaram que o conceito está sendo cada vez mais empregado estrategicamente e não como uma ferramenta, acrescentando que, quanto mais instável e sujeito à mudança for o ambiente organizacional, maior a probabilidade de se encontrem gestões baseadas em competências.

Destaca-se a crítica que Legge (1995) faz ao declarar que a gestão estratégica de pessoas teria como propósito colocar os indivíduos a serviço dos objetivos das organizações e, sendo assim, os objetivos dos indivíduos ficariam em segundo plano. Ao proporcionar agregação de valor social ao indivíduo (Fleury, A. & Fleury, M., 2000) a gestão por competências reconciliaria esses interesses à medida que cumpre sua missão de ser “uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos” (A. C. Q. Barbosa, Ferraz, & Lopes, 2002, p.2). Depreende-se, entretanto, que a abordagem da competência é vista como mecanismo de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional por uns e como forma de controle e de exclusão sociais por outros (Guimarães, 2000).

Salles e Rocha (2005) ressaltam que a ausência de transformações consistentes na organização, inclusive culturais, confere à Gestão de Pessoas por Competências um caráter de rótulo mais moderno para administrar uma complexidade organizacional alicerçada no modelo de gestão taylorista-fordista, indo ao encontro das críticas de Legge (1995) que ressalta que certas práticas conferem aspecto de modernidade, mas não negam os princípios do modelo clássico de gestão e não representam mudanças estruturais nas organizações.

Logo, existindo a necessidade de tais mudanças, faz-se necessário implantar o modelo com rigor metodológico, seguindo as orientações encontradas na literatura, elencadas a seguir.

2.2.4 PREMISSAS CONCEITUAIS

Segundo Dutra (2002, p.43), premissas são bases para um raciocínio ou para uma reflexão e existiriam quatro premissas que servem de apoio para a construção de um modelo de gestão de pessoas por competências.

A primeira trata do foco no desenvolvimento ao invés do foco no controle, aproximando-se ao entendimento de Albuquerque (2002) a respeito da gestão estratégica de pessoas quando declara que a obtenção do comprometimento entre organização e pessoas pressupõe a satisfação e o desenvolvimento de ambas. As pessoas passariam a exercer um papel mais ativo na gestão de pessoas, sendo fundamental a sua inclusão no processo.

A segunda premissa traz a importância de focar no processo e não nos instrumentos, de modo que os mesmos e sua construção sejam transparentes, simples e flexíveis. Para tanto, a participação de todos os envolvidos é ressaltada como crítica.

A terceira ressalta a conciliação de interesses em detrimento do prevalecimento do interesse da organização. Dado que a busca pelo desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa simples, a flexibilidade e o dinamismo ganham importância nos novos modelos de gestão.

A última premissa reforça a necessidade de integração e articulação estratégica, na qual comportamentos congruentes são estimulados e os processos de gestão de pessoas se alavancam entre si. “Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo”. (J. S. Dutra, 2002, p.46)

2.2.5 OPERACIONALIZAÇÃO E DIFICULDADES

A etapa inicial para a implantação do modelo, segundo Brandão e Guimarães (2001), é a análise da estratégia organizacional, depreendendo da mesma a missão, a visão e os objetivos estratégicos, de forma que “o processo de operacionalização de um sistema de Gestão por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa”(Albuquerque & Oliveira, 2001, p.6).

De acordo com os objetivos estabelecidos é possível traçar o perfil profissional ideal para o cumprimento dessas metas. Definido o perfil ideal de competências, a organização pode estabelecer um comparativo entre a necessidade da organização, ou seja, o ideal, e a situação atual que condiz com a realidade. (Azambuja & Francisco, 2005, p.2)

Segundo Salles e Rocha (2005), a Gestão de Pessoas por Competências objetiva direcionar o foco de atuação e focar a gestão nos resultados do negócio alinhando as competências individuais às estratégias organizacionais através da criação de uma visão de futuro traduzida em ações das pessoas, de maior mobilidade funcional e abrangência de atuação, de transparência nos critérios de seleção, sucessão e gestão de desempenho e da possibilidade ao trabalhador de construção e gestão de seu próprio desenvolvimento,

preparando-o para desempenhar as atividades atuais e futuras. Os autores ressaltam, ainda, que a convicção de que o desenvolvimento dos recursos humanos é a base para a competitividade seria a premissa do modelo. Entretanto, “poucas empresas têm posicionamento estratégico claro, ou visão clara sobre seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais competências têm que ser desenvolvidas para se chegar a essa estratégia” (Albuquerque & Oliveira, 2001, p.5)

É importante notar que “muitas empresas têm apenas vaga ideia do valor das competências que possuem ou da possível ausência de competências importantes” e para que seja possível uma construção adequada do modelo, o envolvimento de funcionários de diversos níveis se faz necessário, em especial da gerência intermediária (Wilcox King et al., 2002, p.2)

As competências que constituirão o modelo devem viabilizar a estratégia e os objetivos organizacionais e, sendo assim, depreende-se que sem um planejamento estratégico, no qual estratégia e objetivos organizacionais são pensados e definidos, implantar um modelo de gestão por competências se torna inviável.

Após analisar os objetivos estratégicos e depreender deles as competências necessárias para o seu alcance, inicia-se a elaboração dos níveis de complexidade do trabalho (*work levels*) alinhados às competências individuais identificadas. “Na sequência, elabora-se o modelo de competências e as respectivas ferramentas - remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, programas de carreira” (Albuquerque & Oliveira, 2001, p.6).

Então, por meio de instrumentos gerenciais, é feita a análise da situação atual e a organização se torna capaz de identificar seus *gaps* de competência (discrepância entre o esperado e o atual) e então estabelecer um plano de ação para sanar essas “deficiências” e, consequentemente, alcançar seus objetivos (Brandão & Guimarães, 2001).

Azambuja e Francisco (2005) também constatarem que para implantar o modelo é preciso que a organização conheça seus *gaps* ou lacunas de competências e que esse processo se inicia a partir da definição das metas e objetivos organizacionais, alinhados ao seu planejamento estratégico. Para corrigir tais *gaps*, os autores sugerem que a empresa utilize um dos subsistemas de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento e/ou avaliação de desempenho). Na figura a seguir podemos observar as inter-relações resultantes do modelo:

Figura 3 - Inter-relações entre Estratégia, Competência e Gestão de pessoas

Fonte: Azambuja e Francisco (2005)

Em conclusão, estabelecem que o maior desafio para as empresas é a criação de instrumentos de gestão que estimulem o incremento de competências através do conhecimento e do seu compartilhamento no ambiente de trabalho. “Para os colaboradores, no entanto, o maior desafio está em desenvolver as competências que são realmente necessárias ou desejadas pela organização e encontrar nela um ambiente propício à sua utilização e valorização” (Ibid, p.4).

Mais importante do que dar ênfase à “metodologia” de gestão das competências (noção, definição, composição e classificação) é tratá-la em função das necessidades (homogeneizar as competências organizacionais, o desenvolvimento das pessoas, a avaliação de desempenho, etc.). Assim, a metodologia de gestão de competências não deve servir como uma “camisa-de- força”.(Ruas, 2005, p.20)

2.2.6 MODELO DE GESTÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS POR DUTRA

Segundo Comini e Fernandes (2008, p.5) “ é comum que no desenho de modelos de gestão por competências ainda sejam utilizados outros conceitos de suporte para a customização e tradução de competências para uma dada organização”. O modelo de Dutra (2004) se utiliza dos constructos de eixo de carreira, níveis de complexidade e espaço ocupacional para favorecer sua operacionalização.

Eixos de carreira seriam as trajetórias naturais de desenvolvimento de um profissional (Fernandes, 2004, p.38). Depreende-se que os eixos são formados por diferentes níveis de

complexidade. Complexidade é o conjunto de características objetivas intrínsecas de uma situação, que encontram-se em permanente mutação e está relacionada ao fato de situações diversas requisitarem níveis diferentes de articulação de repertório das pessoas (Dutra, 2004, p. 40).

Este conceito foi proposto por Jaques (1988) ao argumentar que uma pessoa tende a executar seu trabalho dentro de determinado nível de complexidade. Tal nível está relacionado ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta, e pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. Jaques sugere sete níveis de complexidade, ou work levels, cada um associado a intervalos de tempo que variam de 3 meses a mais de 20 anos. (Fleury & Fernandes, 2007, p.4)

Figura 4 - Exemplos de variáveis diferenciadoras de complexidade

Fonte: Dutra (2002)

Dutra (2004) destaca que autores como Billis & Rowbottom e Stamp (figura 4) propõem um conjunto maior de elementos, julgando que o uso exclusivo da dimensão tempo seja insuficiente para delimitar níveis de complexidade. São eles: nível de atuação (estratégico, tático e operacional), impacto das decisões (organização, várias unidades de negócio, uma unidade, área ou atividade), estruturação da atividade (baixo versus alto nível de padronização, estruturação e rotina), nível de autonomia (alto versus baixo), nível de decisão (decide/responde, participa da decisão, analisa e recomenda, sistematiza/organiza, coleta dados), abrangência (internacional/externa, nacional, regional, local/interna).

Quadro 7 - Relação entre níveis de complexidade, trabalho requerido e processo de tomada de decisão

Nível de complexidade	Trabalho requerido (ROWBOTTOM e BILLIS, 1987)	Processo de tomada de decisão (STAMP e STAMP, 1993)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar viabilidade para a futuras gerações da organização • Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade 	PREVER <ul style="list-style-type: none"> • Interpretar e moldar configurações de economia, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados
6	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais • Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso 	REVELAR <ul style="list-style-type: none"> • Estender sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrir um campo geral de necessidades e uma sociedade • Definir a razão da existência de uma organização complexa 	TECER <ul style="list-style-type: none"> • Compreender relações existentes entre diferentes sistemas • Identificar relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados
4	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização • Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida 	MODELAR <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações • Construir modelos a partir do que vê em diversas realidades
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início meio e fim definidos • Garantir o funcionamento pleno de um sistema 	CONECTAR <ul style="list-style-type: none"> • Examinar cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente
2	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação • Identificar as necessidades de clientes específicos 	ACUMULAR <ul style="list-style-type: none"> • Reunir informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados 	PERCEBER <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer respostas diretas para tarefas imediatas

Fonte: Dutra (2001, p.34)

Dutra (2004) mescla as abordagens de Rowbottom e Billis (1987) com a de Stamp (1993), apresentadas no quadro 7, para demonstrar a relação entre níveis de complexidade, trabalho requerido e processo de tomada de decisão de modo que o grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho não depende somente de sua maturidade profissional,

mas também é função do espaço que a organização disponibiliza para o exercício das competências individuais.

Esse espaço compreende o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, de forma que as pessoas sem mudar de posição na organização podem ocupar diferentes espaços organizacionais a depender das necessidades da organização e da competência do indivíduo para atender a elas (Dutra, 2004). O desenvolvimento ocorreria então quando se lida com maiores níveis de complexidade, ampliando seu espaço ocupacional. Os sistemas tradicionais de gestão de pessoas não conseguem mensurar esta ampliação de espaço ocupacional e, por este motivo, tornam-se irresponsivos. (Dutra, 2004)

Dutra (2004, p.22) declara que ao implantar um sistema integrado de gestão de pessoas por competências é necessário e importante discutir os seguintes aspectos:

- a) Entrega exigida pela organização: identificar qual metodologia seria utilizada para definir as entregas requeridas, dado que as origens dessas entregas devem estar vinculadas à estratégia organizacional mas que não é possível generalizar um padrão de entrega para os diferentes grupos profissionais dentro de uma organização
- b) Caracterização da entrega: a descrição da entrega requerida deve ser objetiva e de fácil compreensão, devendo contemplar as limitações legais impostas pela justiça do trabalho.
- c) Forma de mensurar a entrega: além de descrever objetivamente a entrega, houve o desafio de elaborar uma escala para mensurá-la.

Outro aspecto ressaltado foi a necessidade de atentar para as expectativas dos gestores relacionadas a um modelo de gestão de pessoas, de modo que o mesmo deve:

Permitir ao gestor mapear as alternativas decisórias sobre as pessoas e os riscos de cada alternativa para a empresa, para a pessoa, para a equipe e para o próprio gestor; permitir ao gestor avaliar os desdobramentos da decisão tomada; garantir um processo contínuo de aprendizado quanto à gestão de pessoas (Dutra, 2004, p.59)

Dutra (2004) inicia a construção do modelo a partir da divisão dos processos de gestão de pessoas de acordo com a natureza de seus objetivos e, a partir deles, define as práticas que cada categoria compreende. O autor ressalta que a gestão de pessoas não é totalmente abrangida pelos processos de gestão, pois alguns processos não estão conectados unicamente à gestão de pessoas, tais como: informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

Quadro 8 - Processos e práticas de gestão de pessoas

Processo	Práticas
Movimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Captação • Internalização • Transferências • Promoções • Expatriação • Relocação
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação • Carreira • Desempenho
Valorização	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Premiação • Serviços e facilidades

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dutra (2004, p.56)

De posse deste *framework* o autor passa a utilizar o conceito de competência como construto central a partir do qual as práticas de RH serão desenvolvidas e destaca que se estabeleceu uma prática para a intervenção nas empresas, ilustrada na figura 5.

A primeira etapa do processo de concepção e implantação do sistema de gestão de pessoas é a de definição dos parâmetros, pelo corpo diretivo e grupo de coordenação, tais como:

- Objetivos, premissas e resultados
- Abrangência de público e práticas
- Definição das estruturas: eixos de carreira e degraus de complexidade
- Definição da metodologia, do cronograma e dos indicadores de sucesso

Para tanto, Dutra (2004) sugere que na primeira etapa sejam realizadas entrevistas, levantamento de dados através de análise documental e reuniões de modo a identificar necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema, avaliar as políticas e práticas existentes na organização, analisar sua cultura para que, então, sejam definidos os grupos de trabalho e seja possível construir o modelo conceitual. A conscientização da necessidade da mudança e construção do suporte para a concepção e implantação do sistema são resultados esperados desta etapa. Adicionalmente, os degraus de complexidade para cada eixo devem estar relacionados à agregação de valor do indivíduo e, por conseguinte, estar atrelados às faixas salariais. É importante ressaltar que nesta etapa também devem ser definidos os requisitos de acesso para cada nível de complexidade (Fernandes, 2004).

A segunda etapa abrange a modelagem do sistema, ou seja, deve-se definir um conjunto de competências comuns a todos os grupos ocupacionais e fazer adições necessárias a depender das necessidades específicas de cada eixo de carreira que servirão de diretriz para o sistema. Para tanto é necessária a ampla participação do corpo gerencial, garantindo legitimidade.

Além da definição das competências, os sistemas de carreira e remuneração, os parâmetros orientadores de quadro de funcionários e da massa salarial, os instrumentos de gestão e o processo de definição de metas devem ser resultados desta etapa. Para alcançar tais resultados, o autor sugere a realização de workshops, reuniões com os grupos de consulta, análise de dados da organização e reportes ao corpo diretivo para acompanhamento do processo de modelagem. (Dutra, 2004)

Figura 5 - Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas

Fonte: Dutra (2004, p.95)

A implementação do sistema consiste da terceira etapa. Inicia-se, então, o processo de enquadramento dos funcionários nos eixos e degraus de complexidade, para, então, mensurar a defasagem ou superação de cada profissional em relação às entregas requeridas e aos requisitos de acesso do nível de desenvolvimento em que se enquadra. Tal atividade é denominada como identificação de *gaps* de competência na literatura sobre o tema (Azambuja & Francisco, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Leme, 2008) e se dá através dos processos de avaliação de desempenho, ou seja, mensuração das competências. Segundo Dubois e

Rothwell (2004) as competências são mensuradas através de comportamentos, dado que são observáveis, podem ser descritos e verificados. Esta etapa abrange também a capacitação do corpo gerencial, preparando os gestores para a implementação e capacitando-os a gerir com base nos conceitos utilizados na modelagem e a dar suporte para a implementação junto a suas equipes (Dutra, 2004, p.103).

<i>Capacidades</i>				
3 <i>Supera</i>	Alerta	Parcialmente adequado	Adequado Requer diálogo com o líder sobre perspectivas de futuro. Analisar a possibilidade de oferecer atribuições mais complexas.	Mudança Preparado para assumir uma posição mais desafiadora. Indicação de sucessão.
2,25 <i>Atende</i>	Reavaliar a área ou posição de atuação e analisar dificuldades em relação a sua liderança e relacionamento interpessoal	Requer orientação do líder quanto as suas expectativas de entrega.	Preparar o profissional para assumir novas posições e desafios no futuro próximo	Investir em capacitação técnica para assumir novas posições no futuro próximo
1,5 <i>Atende parcial</i>	Requer diálogo sobre expectativas em relação a entrega e priorizar complementação técnica necessária	Requer ação para atender os requisitos de acesso e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega	Desenvolver ações para aprimorar necessidades técnicas	Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas
0,75 <i>Não Atende</i>	Crítico Recomenda-se tratar o caso com urgência	Requer ação imediata para aprimorar os requisitos de acesso e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega.	Requer prioridade para equilibrar as necessidades técnicas exigidas para a sua posição	
<i>Competências</i>	Não Atende 0,75	Atende parcial 1,5	Atende 2,25	Supera 3

Figura 6 - Matriz de endereçamento para Desenvolvimento e movimentação

Fonte: adaptado de Dutra (2004, p.163)

Uma vez identificados os *gaps*, é feito o direcionamento das ações de desenvolvimento dos profissionais bem como de movimentação, de acordo com a matriz apresentada na figura 6 a seguir. Gramigna (2008) entende que a partir de então estas duas últimas etapas, avaliação e ações de desenvolvimento, tornam-se simultâneas.

Por fim, a última etapa consiste do monitoramento cujos objetivos são avaliar os impactos provocados pela implantação na cultura organizacional, identificar resistências e diferenças nos ritmos de compreensão e incorporação da proposta (Dutra, 2004). Dutra (2004) menciona que as diferenças podem ter origem nos seguintes aspectos, que, segundo ele, merecem atenção:

- Nível de comprometimento dos gestores da empresa com os conceitos trabalhados no sistema
- Cultura organizacional
- Abrangência do sistema, tanto em termos de pessoas como de processos.
- Tipo ou setor de atividade da empresa

Identifica-se que além de utilizar o constructo para integrar e aliar as práticas de gestão de pessoas é necessário utilizá-lo para o alinhamento ao intento estratégico da organização. O mesmo se dá através da identificação e escolha das competências organizacionais, funcionais e individuais que mais possuam aderência com o mesmo. Para tanto, o autor sugere a utilização das tipologias estratégia-competência organizacional de Fleury e Fleury (2000) com origem em Treacy e Wieserma (1995) para verificar tal aproximação.

Dutra (2004) ressalta, no entanto, que a implantação de um modelo de Gestão por Competências também gera dificuldades. Entre elas, a maior encontrada é a resistência dos gestores e colaboradores, pois estes não sabem como encarar e responder à nova forma de gestão, questionando as razões da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos no *status quo*. Sendo assim, ressalta-se a importância de um processo participativo dado que o nível de envolvimento dos gestores e pessoas pode resultar ou não na legitimidade e credibilidade necessárias para o sistema (Dutra, 2004). Corroborando, Gramigna (2008) diz que é preciso sensibilizar todos para a necessidade da mudança, sendo esta a primeira etapa, em sua opinião, quando da implantação do modelo.

Outro fator que gera desconforto é a interferência do modelo nas práticas de remuneração ou carreira da empresa e como dificuldades tem-se o desconhecimento do novo futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo"(Dutra, 2004).

Dutra (2004) ainda discorre sobre possíveis críticas à adoção do modelo, discutindo que ele aumentaria a pressão sobre o trabalhador por uma melhor capacitação para a atuação no

trabalho, apesar de que se considera que o aumento das exigências sobre o mesmo resulta em alavancar seu desenvolvimento.

2.2.7 SÍNTESE DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

Os modelos de gestão de pessoas utilizaram de sistemas que tinham como elemento-base os cargos, cuja abordagem de gestão de pessoas estava baseada na análise do cargo e o foco estava em identificar o que é feito pelos colaboradores. Entretanto, com a disseminação dos modelos estratégicos de gestão de pessoas a necessidade passou a ser identificar como os objetivos são alcançados, ou seja, *como* o trabalho é e deve ser realizado para o alcance dos objetivos.

Nesse novo contexto competitivo, o trabalho não seria mais o conjunto de atividades associadas a um cargo e sim “o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”(Fleury, A. & Fleury, M., 2004, p.3). Surge, então, o conceito de competência como orientador dos modelos de gestão de pessoas.

As competências estão fortemente relacionadas com vantagem competitiva, pois impulsionam a empresa para o atingimento de seus objetivos e o modelo de gestão por competências estrutura práticas e sistemas que possibilitam a geração de vantagens através dos recursos humanos. Este modelo deve ser analisado sob a perspectiva da “configuração contingente” identificada por Lepak e Shaw (2008, p.1488), visto que a competência seria um alinhador das práticas entre si e, ao mesmo tempo, deve ser adequado e submeter-se à estratégia organizacional.

Entretanto, constata-se que não foi alcançada homogeneidade no tocante à compreensão do conceito de competência, mesmo após intensificação da produção teórica no tema. Tanto no Brasil como no exterior, observa-se um aumento de publicações e estudos realizados acerca do conceito de competências no decorrer da última década. O conceito adotado neste estudo, como já mencionado anteriormente, foi o formulado por Fleury e Fleury, que tem suas origens em Le Boterf (1994): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, A. & Fleury, M., 2004, p.20).

Este conceito contempla tanto organização como indivíduo. As PEs, em sua maioria, dependem das competências dos indivíduos que emprega mais diretamente do que empresas de outro porte e, portanto, buscar agregar valor social aos mesmos torna-se muito importante.

Apesar das divergências encontradas, é possível constatar o que segue:

- Competências individuais têm como elementos constitutivos conhecimentos, habilidades e atitudes e têm seu desenvolvimento atrelado ao aumento do nível de complexidade na atuação profissional e, por conseguinte, do espaço ocupacional.
- Existe aderência entre o modelo de gestão por competências e as características específicas das PEs brasileiras.
- O modelo deve ser entendido como uma inovação em modelo de gestão de pessoas para tais organizações e, para atingir os objetivos esperados neste estudo, a inovação deve ser radical uma vez que propõe uma nova forma de as empresas se organizarem para gerar valor ao centrar os sistemas de gestão de pessoas em torno de um construto novo e desvinculado inteiramente do anterior.
- O modelo deve ser implementado com rigor conceitual e metodológico, respeitando seu pressuposto (RBV), avaliando a coerência e a aderência entre a realidade organizacional e a proposta do modelo, realizando transformações na estrutura organizacional, bem como na sua cultura através de uma pesquisa participativa, comunicando aos envolvidos as razões e objetivos da mudança através de uma linguagem comum e inteligível para garantir que o sistema agregue valor para o indivíduo.
- O modelo elaborado por Dutra busca meios de integrar a gestão de pessoas à estratégia da empresa através do uso do conceito de competência como alinhador de práticas
- O modelo tem como pressupostos a noção de competência individual como estoque e entrega, correlação positiva entre aumento de complexidade da entrega, desenvolvimento e valor agregado.

2.3 PEQUENAS EMPRESAS

2.3.1 CRITÉRIOS DE DEFINIÇÃO

Empresas seriam conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com finalidade de assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins (Pelissari, 2007, p.32). Penrose (1959) entende empresa como

(...) um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo. Em certo sentido, os produtos finais sendo produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma das múltiplas possibilidades pela quais a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas (Penrose, 1959, p. 150)

Diversos fatores dificultam a classificação de empresas, os critérios utilizados são bem amplos e qualquer definição pode ser considerada como arbitrária (Almeida, 2008; Pelissari, 2007). Almeida (2008) ressalta que para pesquisas com pequenas empresas é preciso que haja uma base para definir o público-alvo, traçar o perfil do mesmo a fim de descobrir suas características e necessidades particulares. Dutra e Guagliardi (1984) declaram que é comum o uso indistinto das expressões “pequenas empresas” e “microempresas”, mas ressaltam que cada expressão tem seu significado próprio que compreende diversas características e formas de classificação.

Assim, pode-se esperar uma grande variação de definições entre países, cada um tendo uma conjuntura específica quanto aos tipos de empresa, ao seu papel sócio-econômico e às prioridades governamentais na promoção do desenvolvimento. É possível também que dentro de um único país a ação governamental se desenvolva diferentemente nos níveis federal, estadual e municipal. No mesmo país, podem existir ainda pessoas, grupos ou organismos variados interessados em tipos específicos de empresa utilizando diferentes tipos de definição. Estes elementos geram uma grande pluralidade de definições de PME e microempresas. (Lima, 2001, p.3)

Uma das definições mais difundidas do termo “pequenas empresas” foi criada em 1941, pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos (Broom & Longnecker, 1961 apud Froes, 2008). Esta definição considerava que pequenos negócios seriam:

- a) manufaturas com 100 ou menos assalariados
- b) varejistas, empresas de serviços ou firmas de construção com vendas anuais iguais ou inferiores a US\$50.000,00
- c) empresas atacadistas com vendas anuais iguais ou inferiores a US\$200.000,00

Com a formação dos blocos econômicos, tem aumentado o consenso em torno do tema. Assim é o caso da União Européia, onde tais empresas são consideradas aquelas com até 250 empregados. Nas Américas, o critério mais comum, adotado pelos países integrantes do Nafta e pelo Brasil, considera MPMEs aquelas com até 500 empregados. Já na Ásia, enquanto Coréia do Sul e Japão utilizam o conceito de até 300 empregados, o limite em Taiwan é de 200 empregados. É também bastante

comum a utilização de critérios mais restritos para os setores de comércio e serviços (Puga, 2002, p.7).

No Brasil, segundo a Lei Complementar Federal 123/2006, de 14/12/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, mais conhecida como a Lei Geral para Micro e Pequenas empresas (MPEs), atualizada com as leis complementares nº 127/2007, 128/2008, 133/2009 e 139/2011, as micro empresas, para serem classificadas como tal, devem possuir um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil e as pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente (BRASIL, 2006).

No entanto, existem outras classificações comumente utilizadas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) têm outro parâmetro de classificação, que utiliza para a concessão de créditos para pequenas empresas. Para essa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 2,4 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 2,4 milhão e inferior a R\$ 16 milhões (BNDES, 2015).

A definição utilizada pelo SEBRAE também difere das anteriores. A instituição limita as microempresas às que empregam até nove pessoas, no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. As pequenas são limitadas às que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústrias e empresas de construção (SEBRAE-DIEESE, 2015). Utilizando a mesma unidade de medida para realizar a classificação, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) no Relatório Anual de Informações Sociais classifica microempresas como as que possuem até 19 funcionários e pequenas empresas como possuintes de até 99 empregados.

Quadro 9 - Classificação dos estabelecimentos por número de empregados

	SEBRAE		MTE/RAIS
	Indústria	Comércio e serviços	
Micro	0 a 19	0 a 9	0 a 19
Pequena	20 a 99	10 a 49	20 a 99

Fonte: elaborado pela autora com base em SEBRAE-DIEESE (2015) e MTE (2015)

Froes (2008) ressalta que agências de crédito e de financiamento estabelecem critérios próprios dependendo do tipo, do volume de recursos e do objetivo do apoio financeiro. A autora também aponta que estas características de volume de receita e número de empregados são precisamente as que fazem emergir os principais problemas e necessidades especiais das empresas de pequeno porte, quando comparadas às grandes.

Segundo Almeida (2008), além destes critérios quantitativos existem critérios qualitativos para realizar tal classificação, que o autor considera como mais difíceis de serem verificados. Nesse sentido, o porte da organização não é definido por seu tamanho e sim por sua estrutura e complexidade, que determinariam seu pertencimento a uma categoria socioeconômica especial.

Lima (2001) afirma que a legislação no Brasil, contrariamente à de países desenvolvidos como os Estados Unidos e a Inglaterra, não contempla estes critérios na sua definição. Entretanto, no âmbito MERCOSUL de acordo com Resolução 59/1998, um critério qualitativo é utilizado: para ser considerada micro, pequena ou média uma organização não pode ser controlada por outra ou pertencer a um grupo econômico que em sua totalidade exceda os limites impostos na classificação de uma destas categorias.

Este critério, segundo o autor, se aproxima do primeiro dos três critérios qualitativos mais utilizados mundialmente para a classificação de PEs, que são:

- a) Independência da propriedade e da administração
- b) Administração personalizada
- c) Pequena parcela de mercado

Froes (2008) declara que diversos estudiosos se utilizam de combinações entre critérios econômicos e outros com características políticas e sociais para realizar classificações. A autora ressalta que esta combinação quando da classificação é recomendável para não incorrer em erros ao não avaliar o cenário sob o qual a organização se apresenta.

Os critérios qualitativos explicam o comportamento econômico e apresentam uma imagem mais fiel das empresas, pois estão relacionadas à sua estrutura interna, à organização e estilos de gestão. Assim, é possível ter uma visão mais clara da empresa em funcionamento, de forma dinâmica (Ibid, p.23).

No quadro 10 apresentam-se os diferentes critérios utilizados para classificar pequenas empresas, listados por Dutra e Guagliardi (1984). Contata-se que existem diferenças na metodologia para apurar a importância real das PEs para a economia nos diferentes países. Estas metodologias são estabelecidas de acordo com as particularidades de cada nação e das características da atividade econômica na mesma.

Dada a variedade de critérios para classificação e a inexistência de uma adoção padrão no país (Almeida, 2008), neste trabalho foi utilizado o critério elaborado pelo MTE/RAIS, que utiliza o número de funcionários da organização.

Quadro 10 - Critérios para classificar pequenas empresas

QUANTITATIVOS	QUALITATIVOS	MISTOS
Número de empregados	Trabalho próprio ou de familiares	Baixa relação investimento/mão-de-obra empregada
Faturamento/ receita anual	Não possuem administração especializada	Menor dependência a fontes externas tecnológicas
Patrimônio Líquido	Não pertencem a grupos financeiros	Completam atividades de indústrias complexas
Capital Social	Não têm produção em escala	Extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços
Ativo Imobilizado	Apresentam condições peculiares	Suporte à política de apoio a cidades de porte médio
Valor do passivo	São organizações rudimentares	Prepara executivos e futuros empresários
	Menos complexidade do equipamento	
	Receptoras de mão-de-obra rural	
	Treinam mão-de-obra especializada	

Fonte: Dutra e Guagliardi (1984, p.3)

2.3.2 PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL E NO MUNDO

Pequenas empresas são facilmente constituídas dada a pequena exigência inicial de investimento e ao auxílio ao acesso a recursos, treinamento e aconselhamento técnico providos por instituições governamentais e de desenvolvimento (Almeida, 2008; Mead & Liedholm, 1998).

Uma característica marcante é que as pequenas empresas geralmente possuem gerência e administração ligadas aos seus proprietários, sendo representadas individualmente ou por um grupo pequeno de pessoas. (Almeida, 2008, p. 57)

Froes (2008) corrobora com esta declaração ao afirmar que os proprietários destes empreendimentos são seus principais administradores e ressalta que uma característica fundamental das PEs seriam os recursos limitados.

Contata-se, ainda, que as PEs são majoritariamente empresas familiares, fato que contribui para a sua baixa capacitação gerencial e que, aliado à limitação de recursos materiais e humanos, implica no uso de planejamentos de curto prazo pelos proprietários-dirigentes destas empresas (Froes, 2008; La Rovere, 2001).

Leone (1999) cita que existem especificidades organizacionais, decisoriais e individuais em empresas de pequeno porte apresentadas no quadro 11.

Quadro 11 - Especificidades das organizações de pequeno porte

Organizacionais	Decisoriais	Individuais
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência do proprietário-dirigente
Gestão centralizada	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica
Situação extra organizacional incontrolável	Inexistência de dados quantitativos	Dependência ante certos empregados
Fraca maturidade organizacional	Alto grau de autonomia decisória	Influência pessoal do proprietário-dirigente
Fraqueza das partes no mercado	Racionalidades econômica, política e familiar	Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal
Estrutura simples e leve		Propriedade dos capitais
Ausência de planejamento formal		Propensão a riscos calculados
Fraca especialização		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada		
Sistemas de informações simples		

Fonte: adaptado de Leone (1999)

No sentido de melhor ilustrar as características das MPEs brasileiras, Cezarino e Campomar (2006) analisaram a proposta de Leone e indicaram três enfoques:

- a) gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;
- b) baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser

incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.

c) escassez de recursos demonstra uma diferença das MPE brasileiras e MPE de países desenvolvidos. Mesmo com um certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais. (Cezarino & Campomar, 2006, p.4)

Quanto à escassez de recursos, La Rovere (2001) menciona que existem diversas fontes de financiamento para este tipo de organização, mas que a exigência de estar em dia com as obrigações fiscais exclui a maioria destas empresas.

Em estudo realizado pelo IBGE (2001, p. 18), constatou-se algumas características gerais de MPE brasileira do setor de serviços e comércio:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

O estudo do IBGE aponta em especial as restrições de capital humano como um dos principais fatores limitantes da sobrevivência destes empreendimentos e procura ressaltar a crescente importância econômica que as MPEs vêm alcançando com o passar dos anos, atingindo 22,3% da receita no setor de comércio e serviços em 2001 e sendo responsável pelo emprego da maior parte da população economicamente ativa.

Tais constatações vão ao encontro dos achados pelos pesquisadores do tema no país ao longo dos anos e somam à necessidade de uma maior profissionalização da gestão destas organizações para que alcancem uma maior sobrevivência.

Para tanto, vale atentar para as forças e fraquezas deste tipo de empreendimento, como fez Oliveira (1998 apud Froes, 2008), de modo a buscar soluções e empreender estratégias para potencializar os pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, indicados no quadro a seguir.

Quadro 12 - Pontos fortes e fracos das MPEs

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho	Característica gerencial autoritária e centralizadora
Agilidade nas ações e na tomada de decisões	Individualismo pelo medo da concorrência
Informações internas circulam com mais facilidade	Dificuldade de comunicação com o ambiente
Funcionários mais próximos dos clientes	Visão distorcida dos recursos humanos e pouco profissionalismo no atendimento aos clientes
Melhor entendimento da organização pelos funcionários	Empregos menos vantajosos para os trabalhadores
Mão de obra com utilização otimizada	Poucos investimentos em treinamento
Funcionários mais generalistas	Falta de pessoal qualificado para tarefas específicas e sobrecarga de trabalho
Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado	Baixo poder de barganha em relação a contratação de empréstimos
Flexibilidade de adaptação ao mercado	Capacidade de produção imitada e em baixa escala

Fonte: Oliveira (1998 apud Froes, 2008)

Dessa forma, é possível caracterizar as MPEs como empresas de poucos níveis hierárquicos, que tendem a ser menos complexas, que têm sua gestão centralizada e pouca especialização no trabalho, que implica em mínima divisão de tarefas. Tais características conferem certa flexibilidade a estas organizações, que desenvolvem a habilidade e a agilidade para adaptar-se ao ambiente (Froes, 2008; La Rovere, 2001)

Até o fim dos anos 70 as pequenas empresas lutavam contra uma forte tendência de desaparecimento, pois eram vistas como antiquadas e improdutivas (Froes, 2008; Puga, 2002). Atualmente, teorias contemporâneas promulgam a extinção das pequenas organizações baseando-se no crescimento forçado à escala (Cezarino & Campomar, 2006).

No entanto, a partir do fim do século, a ideia de uma economia baseada em pequenos empreendimentos constitui uma alternativa real ao capitalismo, capaz de promover a redução das desigualdades sociais, se disseminou. Percebe-se uma diretriz governamental no sentido de buscar o desenvolvimento e a manutenção destas organizações na economia, como, por exemplo, a criação do SIMPLES Nacional, regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01/07/2007 (Froes, 2008).

Segundo Cezarino e Campomar (2006), pequenas empresas constituem uma alternativa de ocupação para a parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, geralmente pouco qualificada e que, por conseguinte, não encontra emprego nas empresas de maior porte. Os autores concluem ainda que é improvável a extinção desta modalidade de empreendimento dado seu crescimento quantitativo e qualitativo ao longo dos anos. “Se elas fossem ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição ao país ou região em que se encontram, seriam rapidamente forçadas pelos concorrentes mais fortes a saírem do mercado” (Floriani, 2010, p.114).

Tal cenário se reproduz em outros países. Mead e Liedholm (1998) declaram que a criação de novos empregos em empreendimentos de pequeno porte acontece via criação de novos empreendimentos ou via expansão de empreendimentos existentes. Os autores relacionam isso à situação macroeconômica do país em que se encontram e destacam que, quando a economia vai bem, estas empresas também triunfam, expandindo e gerando mais empregos. Entretanto, este movimento crescente da economia também pode resultar em evasão da força de trabalho para oportunidades que melhor remuneram, acontecendo o mesmo quando a economia se estagna e estes empreendimentos são obrigados a reduzir seus quadros (Mead & Liedholm, 1998) Os autores identificam, porém, que o nível geral de empregos advindos destas empresas está crescendo e que em diversos países algo como um terço dos novos entrantes na força de trabalho encontra emprego neste tipo de instituição.

Segundo Dutra e Guagliardi (1984, p.1) nos EUA e no Reino Unido as pequenas indústrias participavam na época com uma parcela em torno de 90% dos estabelecimentos, empregando 27% da força de trabalho. Números similares são constatados no Japão e na Alemanha, como exemplificam os autores. Segundo Puga (2002), as MPEs representavam mais de 98% das empresas na indústria, em todos os países analisados.

As grandes empresas nos Estados Unidos datam de um século, enquanto os pequenos negócios antecedem a própria criação do país. A economia americana é composta principalmente de pequenas firmas, diante do que não se comprova a crença de que as grandes empresas são uma ameaça à sobrevivência das pequenas (Froes, 2008, p.37).

Nos países subdesenvolvidos, as PEs também são consideradas grandes fontes de emprego, no entanto, há muita controvérsia quanto a real representatividade da contribuição

destas organizações para a criação de novos empregos, pois autores indicam análises estatísticas falhas que focam em aumentos no número bruto de empregos, desconsiderando flutuações que fazem com que os valores líquidos de geração de emprego sejam bem menos expressivos que os anunciados (Mead & Liedholm, 1998)

O modo como cada país implementa suas políticas de apoio financeiro às MPEs tem como contingência as condições econômicas enfrentadas pelos mesmos e ao papel atribuído a estes empreendimentos. Segundo Puga (2002) nos EUA, por exemplo, o papel destas organizações é assegurar o livre mercado. Já na Itália, seu papel é considerado importante para diminuir desigualdades sociais, enquanto em Taiwan estas empresas são vistas como a fonte da inovação no país. Isso implica que nos EUA os esforços centram-se em garantir o acesso a crédito às organizações que apresentem projetos rentáveis. Na Itália incentivam-se as organizações de localidades menos privilegiadas e desenvolvidas e em Taiwan há preocupação em transferir know-how e tecnologia para organizações deste porte (Puga, 2002).

De qualquer forma, o autor observou tendência de aumento no apoio tanto financeiro quanto organizacional a este tipo de empreendimento em todos os países estudados. Segundo Puga (2002, p.30) tal fato relaciona-se ao aumento do reconhecimento da importância destas empresas internacionalmente, que passaram a ser vistas “como uma importante peça na correção de graves problemas macroeconômicos enfrentados pelos países analisados”. Nesse sentido, preocupar-se com a perpetuação e desenvolvimento destes empreendimentos é relevante.

A globalização dos negócios resultou num ambiente dinâmico e extremamente competitivo que exige das pequenas empresas “maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional” (Pelissari, 2007, p.36). A administração destas organizações precisa responder a estas forças ambientais para se manterem competitivas e é possível concluir que, não somente maior agilidade, mas melhor qualidade na tomada de decisão são atributos fundamentais para a sobrevivência dos pequenos empreendimentos (Pelissari, 2007).

Segundo Froes (2008), os principais problemas dos pequenos empreendimentos centram-se na ausência de gestão adequada. Nesse sentido, “os fatores internos que influenciam negativamente a competitividade são de modo geral os ligados a gestão, estrutura, tecnologia e decisão”(Pelissari, 2007, p.38).

Lima (2000) realizou um estudo da produção científica em pequenas empresas no Brasil, identificando temas e desafios. O autor declara que as recomendações de estudos futuros

e aprofundamento das pesquisas realizadas são constantes nas publicações levantadas, mas que poucos autores retomam o tema ao longo do tempo. Constata-se que a compreensão tanto da figura do empresário como da aplicação de modelos exógenos e de suas limitações nessas organizações e a busca pela solução para problemas ambientais e para a prática da gestão incompleta são desafios sociais e científicos.

Corroborando com tais constatações, Tavares et al (2009) ressalta que o estudo de técnicas próprias, especialmente pensadas para a realidade de tais organizações e para o contexto nacional, é feito por poucos.

De modo geral, os estudos buscam compreender a gestão de micro e pequenas empresas a partir da abordagem tradicional em administração, cuja formulação tem origem e fim nas grandes corporações multinacionais e contextualizadas em países desenvolvidos. Não é de se estranhar que a maioria das técnicas propostas para administração de pequenas empresas é resultado de adaptações simplificadas de métodos similares voltados para a realidade das grandes empresas, não considerando as particularidades nem a real utilidade que terão no contexto da pequena empresa brasileira (Tavares et al., 2009, p.12).

Este pensamento é corroborado em nível internacional, quando Welsh e White (1981) dizem que existe um entendimento de que pequenos negócios são similares a grandes negócios e deveriam utilizar os mesmos princípios de gestão apenas reduzindo a escala. Os autores argumentam que a pobreza de recursos é uma característica que diferencia drasticamente pequenos empreendimentos dos maiores.

Essa pobreza de recursos dos pequenos empreendimentos seria resultado de presença em setores fragmentados onde a competição em preços é predominante e do fato de que o salário do proprietário ou dirigente principal representa uma fração bem maior das receitas do que em grandes empresas, resultando em menor disponibilidade para realizar investimentos em sistemas de ponta, capacitação, processos e em melhores salários aos demais funcionários. Adicionalmente, fatores externos à empresa, tais como mudanças nos impostos, regulamentações ou juros, tendem a ter um impacto maior nos empreendimentos de menor porte (Welsh & White, 1981).

Tavares et al (2009) ressaltam ainda que os resultados de seu estudo reforçam a concepção de que deve haver um esforço continuado para melhor compreender as pequenas empresas, uma vez que a administração não é idêntica para organizações de todo e qualquer porte, considerando-as como uma nova realidade carente e profícua para estudos.

2.3.3 GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, há carência de estudos científicos que tratem da gestão de pessoas em PEs. Entretanto, como discutido anteriormente, faz-se necessário um esforço para propor alternativas para estas organizações visto que os únicos aspectos relacionados à sua mortalidade que não apresentaram melhoras nos últimos anos foram a deficiência na gestão da estratégia e na dos recursos humanos (Cunha & Soares, 2010).

Em estudo conduzido com 50 micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, Chapoval, Neto, Stefano e Godoy (2007) concluíram que a gestão de pessoas nestas organizações consistia de práticas desconexas, não existindo uma estratégia de gestão de recursos humanos definida, e que uma melhor estruturação dos processos de gestão de pessoas resultaria em vantagem competitiva para as organizações de pequeno porte.

Sauer e Colossi (1996 apud Lima, 2000, p.13) realizaram pesquisa com objetivo de determinar os fatores críticos de sucesso (FCS) em micro e pequenas empresas e, como resultado, classificaram a gestão dos recursos humanos como o segundo FCS em importância para este tipo de organização, relacionando-a com a capacidade administrativa do empresário.

Pereira et al. (2004) concluíram que existe uma tipologia peculiar da gestão de pessoas nas MPE's: forte influência do perfil do fundador nos processos de gestão de pessoas e baixa estruturação dos subsistemas de RH, constatação advinda do elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção verificadas no caso estudado, da inexistência de planejamento de carreira, desenvolvimento e valorização e da ineficiência no processo de comunicação.

Verificou-se também que alguns aspectos referentes a empresas familiares possuíam presença marcante na organização: “supervalorização afetiva em detrimento dos vínculos organizacionais, valorização da antiguidade, processo decisório centralizado, a provisão de cargos através de critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores em detrimento de produtividade ou qualidade do serviço.”(Pereira et al., 2004, p.14)

Destacam, porém, que apesar de existirem oportunidades para melhorias, os sistemas de RH “contribuem de forma significativa para a sustentabilidade de uma empresa de pequeno porte” (Pereira et al, 2004, p.1)

Em estudo sobre fatores críticos de sucesso e fracasso das pequenas empresas, Viapiana (2001) identificou como alguns fatores de fracasso a ausência de treinamentos e de critérios

para contratação, o não oferecimento de benefícios, a falta de avaliação de desempenho e produtividade e a não avaliação do ambiente de trabalho.

Constatou-se ainda que muitas empresas possuem as práticas recomendadas, mas as aplicam de forma errônea. Foi possível inferir que o fracasso das pequenas empresas tem suas raízes não no que elas fazem, mas em como o fazem, relacionando-se assim à falta de eficiência (Viapiana, 2001).

Viapiana (2001) sugere estudos mais aprofundados para compreensão de como são feitas as coisas nas pequenas empresas e em como deveriam ser feitas de modo a proporcionar seu sucesso e continuidade. Na busca por uma maior competitividade e pela sobrevivência no mercado, os gestores das MPEs brasileiras devem preocupar-se com a manutenção de um ambiente de trabalho que “conduza as pessoas à plena participação e ao crescimento pessoal e da própria organização”(Chapoval, Neto, Stefano, & Godoy, 2007, p.1).

No contexto internacional, observa-se situação semelhante: as práticas de gestão de pessoas são apenas pontuais, não existe um profissional especialista designado para a área nem políticas construídas para subsidiar decisões e alinhá-las com o plano estratégico da empresa (Marlow & Patton, 1993; Miller, 1993; Wagar, 1998). Corroborando com Lima (2000), Mazzarol (2003) destaca que os modelos de gestão frequentemente utilizados por empresas de maior porte não se aplicam à realidade das pequenas empresas, sendo necessário um esforço para desenvolver modelos de gestão adequados.

A falta de dados oficiais sistematizados sobre negócios desse tamanho, a falta de tempo dos gestores e a baixa aceitação de estudos sobre o tema em publicações de prestígio no meio acadêmico são fatores considerados empecilhos para a realização de pesquisas com estas organizações (Heneman, Tansky, & Camp, 2000). Os temas mais pesquisados nestas organizações são recrutamento e recompensa, concentrando-se fortemente nos fatores de atração de talentos e na composição de salários e benefícios para retenção (Cardon & Stevens, 2004; Heneman et al., 2000), porém, a quantidade e o direcionamento das práticas de treinamento e desenvolvimento já foram relacionadas ao porte da empresa e os resultados indicam que existe relação direta entre estes fatores (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002; Storey & Westhead, 1997) .

Ao buscar identificar o efeito das políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoas em pequenas empresas no Reino Unido, Hill e Stewart (2000) concluíram que a área de recursos humanos nas organizações de pequeno porte é incipiente, predominando a ausência de planejamento e atuação estratégica.

Vale ressaltar a diferenciação feita por Cardon e Stevens (2004) entre empresa nova e pequena empresa dado que muitos estudos atuais se focam em *startups*, ou seja, empresas que objetivam o crescimento e a transformação em empreendimentos maiores (Machado, 2012), fator que as diferencia fundamentalmente das pequenas empresas. Nesse sentido, alguns estudos observam que a necessidade de formalização de políticas de recursos humanos aumenta com o crescimento da empresa (Barrett & Mayson, 2007; Kotey & Slade, 2005; Mazzarol, 2003).

O distanciamento entre a estratégia ambicionada pelos gestores das pequenas empresas e sua operação é apontado por Mazzarol (2003). O autor destaca a falta de habilidade dos gestores para comunicar visões estratégicas aos colaboradores e para delegar como causas deste distanciamento.

Por outro lado, Heneman et al. (2000) aborda que o entendimento dos dirigentes de pequenas empresas sobre quais são as prioridades da gestão de pessoas difere substancialmente do que a literatura aponta como necessidade primária. Esta diferença de entendimento e a falta de habilidade de comunicação, bem como dificuldades em delegar e atuar estrategicamente torna as pequenas empresas especialmente resistentes a mudança.

2.3.4 COMPETÊNCIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

La Rovere (2001) constata que o novo paradigma organizacional traz o conhecimento como objeto central para assegurar a competitividade das firmas e ressalta a importância de instituições de apoio em relação a iniciativas que visem à construção de competências. Este paradigma de administração em mudança é abordado por Byrne (apud Daft, 1999, p.455) que compara as mudanças ocorridas do século XX para o século XXI.

Neste novo paradigma, apresentado no quadro 13, Cassandre et al. (2008) declaram que a gestão por competências seria uma opção eficiente para a gestão de pessoas nestas organizações uma vez que alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia e possibilita uma abordagem da contribuição dos indivíduos para o sucesso do negócio.

Adicionalmente, a flexibilidade, a capacidade e necessidade de adaptação ao ambiente observadas e a fluidez na divisão do trabalho, já mencionadas anteriormente, aliadas à gestão estratégica incipiente fazem com que as PEs sejam organizações que se beneficiam da adoção de modelos de gestão por competências.

Isso se justifica uma vez que o mesmo não exige estrutura organizacional rígida, proporciona integração dos instrumentos de gestão de pessoas (Comini & Fernandes, 2008), facilitando seu uso e entendimento, e tem como propósito contribuir para a implantação das estratégias organizacionais através do vínculo entre entregas requeridas dos indivíduos e objetivos estratégicos (Dutra, 2004).

Quadro 13 - Mudança de paradigmas na Administração

VARIÁVEIS	FINAL DO SÉCULO XX	SÉCULO XXI
Cultura	Estabilidade, eficiência	Mudança, solução de problemas
Tecnologia	Mecânica	Eletrônica
Tarefas	Física	Mental, baseada em idéias
Hierarquia	Vertical	Horizontal
Poder/Controle	Administração de topo	Amplamente disperso
Meta carreira	Segurança	Crescimento pessoal/Domínio do conhecimento
Liderança	Autocrática	Transformacional
Fora de trabalho	Homogênea	Culturalmente diversa
Fazer o trabalho	Por indivíduos	Por equipes
Mercado	Local, doméstica	Global
Foco	Lucros	Clientes
Recursos	Capital	Informação
Qualidade	O que é disponível	Sem exceções

Fonte: Byrne (apud Daft, 1999, p.455)

Em estudo sobre a formulação de estratégias em pequenas empresas Pelissari (2007) declara que os modelos existentes não consideram cultura e competências como fatores fundamentais para a formulação de estratégias que neste tipo de empreendimento seria fruto da interação destes dois fatores. Por este motivo, são inadequados à sua realidade, uma vez que estas organizações são extremamente dependentes das competências de seus dirigentes e dos funcionários que empregam.

Munck e Munck (2008) realizaram através do método pesquisa-ação a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências em uma consultoria de pequeno porte. A adoção do modelo foi considerada como a ação mais adequada para o cumprimento da missão da empresa e da estratégia em vigor e, como resultado, os autores mencionam que “a capacidade

do modelo de gestão por competência em gerar respostas adequadas às atuais exigências do mercado foi considerada inquestionável.”(Munck, L.; Munck, M., 2008, p.15)

Segundo os autores, buscou-se conscientizar os envolvidos de que a mudança se daria também no nível individual de cada funcionário participante da transformação. Concluíram que mudanças culturais foram necessárias e que o processo de implantação em si gerou turbulências advindas das mudanças consideradas radicais. Munck e Munck (2008, p.20) deixam clara a expectativa de que a nova prática, considerada ousada para uma empresa pequena, “sirva de estímulo para que outras organizações experimentem o modelo e ajude a convencer vários pequenos empresários da necessidade e possibilidade de melhorar a gestão de suas empresas”.

Medeiros (2007) traça as competências organizacionais e individuais de uma pequena empresa na visão de seus proprietários, funcionários e clientes, visando à busca de competências essenciais. O autor utilizou a abordagem de competências organizacionais para a realidade da pequena empresa objetivando esclarecer o papel da administração geral e promover uma melhor formulação e implantação de estratégias na organização. Declara esperar que a organização, a partir do estudo, “possa desenvolver novas e eficazes políticas para a gestão de seus funcionários, e também para o mapeamento de estratégias da empresa que mantenham um diferencial competitivo para a organização, a partir da inserção na gestão por competências”(Medeiros, 2007, p.17). Infere-se então, que na opinião do autor, o constructo apresenta-se como uma solução para este tipo de organização, assim como encontramos em Munck e Munck (2008).

2.3.5 SÍNTESE DE PEQUENAS EMPRESAS

Existem várias formas de definir e classificar as pequenas empresas. Autores sugerem que o uso de critérios quantitativos e qualitativos combinados é recomendável para não incorrer em erros ao não avaliar o cenário sob o qual a organização se apresenta. As PEs brasileiras são, neste estudo, empresas que possuem de 20 até 99 funcionários, incluindo matriz e filiais, que operam no território nacional.

O critério quantitativo utilizado pelo MTE/RAIS foi escolhido, pois a informação referente à quantidade de funcionários é de conhecimento do público pesquisado e é mais facilmente divulgada do que, por exemplo, faturamento. O critério qualitativo foi acrescentado

para cumprir com um dos objetivos deste estudo: aprofundar o conhecimento sobre a gestão de pessoas nas PEs brasileiras.

As PEs brasileiras possuem peculiaridades específicas, que as diferem das demais PEs no âmbito mundial: gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos. As restrições de capital humano são apontadas como um dos principais fatores limitantes da sobrevivência destes empreendimentos, em especial a falta de orientação estratégica e de qualificação de mão de obra.

Ao analisar as sugestões para estudos futuros no tema, os autores indicam a necessidade da compreensão tanto da figura do empresário como da aplicação de modelos exógenos e de suas limitações nessas organizações, sugerindo que a busca pela solução para problemas ambientais e para a prática da gestão incompleta nestas organizações são desafios sociais e científicos.

Quanto à aplicabilidade do conceito nas organizações de interesse deste estudo, identifica-se que há um interesse científico em formular alternativas para que este tipo de organização alcance sucesso e que os principais empecilhos para o seu sucesso advêm da má gestão e da falta de orientação estratégica.

Constata-se também que as PEs brasileiras possuem especificidades, em especial a influência e características do proprietário-dirigente e a escassez de recursos, que tornam difícil o uso por parte das mesmas de modelos e ferramentas de gestão amplamente utilizadas por grandes organizações.

As características de flexibilidade, capacidade e necessidade de adaptação ao ambiente observadas, bem como as de fluidez na divisão do trabalho aliadas à gestão estratégica incipiente fazem com que elas sejam organizações que se beneficiam da adoção de modelos de gestão por competências dado que a mesma se propõe a alinhar a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia, contribuindo para a implantação das estratégias organizacionais através do vínculo entre entregas requeridas dos indivíduos e objetivos estratégicos.

Diversos autores ressaltam que o modelo gera em empresas, de qualquer porte, mudanças profundas, tanto culturais como comportamentais, e que a sensibilização de todos os membros da mesma é requisito indispensável para o sucesso da implantação.

Ao analisar a aplicação do conceito nas organizações de interesse, verifica-se que mais do que a sensibilização, neste caso, é necessário o comprometimento do proprietário-dirigente, em especial, do profissional de RH, além dos demais colaboradores.

Na ausência de mecanismos formais, de infraestrutura tecnológica e de uma área de recursos humanos estruturada, os mesmos são os responsáveis pela idealização, implantação e aplicabilidade do modelo que vem para proporcionar o desenvolvimento da organização, mas também de seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é explicar os procedimentos metodológicos através dos quais a pesquisa foi conduzida, baseando-se nos objetivos definidos no primeiro capítulo deste trabalho.

A investigação científica se dá por meio do método, que é “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”(Marconi & Lakatos, 2010, p. 65).

Estas atividades contemplam, além de uma pesquisa bibliográfica, a pesquisa-ação e a pesquisa *survey* que serão detalhadas a seguir. Sendo assim, este presente trabalho utilizou-se da triangulação de métodos (Azevedo, Oliveira, Gonzales, & Abdalla, 2013; De Oliveira, 2015), também chamada de abordagem multimétodo (Malhotra, 2010), combinando as abordagens qualitativas e quantitativas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa é a

[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (Minayo, 1993, p.23)

Quanto à sua natureza esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois há intenção de que seus resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas reais (Marconi & Lakatos, 2010). Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratório-descritiva dado que além de visar a descrever as características da população, da gestão de pessoas das PEs brasileiras e do fenômeno da gestão por competências, tem por objetivo proporcionar uma melhor compreensão da relação entre esta população e este fenômeno (Gil, 1991).

Este estudo foi composto de duas fases quanto à abordagem do problema. Considerando os objetivos e os recursos disponíveis, optou-se por realizar, inicialmente, a aplicação do modelo de gestão por competências para duas organizações que se caracterizem como PE tendo como base o Modelo de Dutra (2004). Tais intervenções se deram através do procedimento técnico da pesquisa-ação, sugerida pelo autor como a mais adequada para o desenvolvimento de um modelo (Dutra, 2004, p.87), e foram realizadas adaptações para adequá-lo à realidade das PEs, cientificando o processo de mudança nestas organizações.

Esta etapa tem natureza exploratória na qual os processos e os resultados foram comparados e forneceram as bases para o refinamento da segunda fase do estudo e do método para implantação de sistemas de gestão por competências para organizações que se caracterizem como PE. Cumpre-se assim com o primeiro e o segundo objetivos estabelecidos para este estudo, bem como com o levantamento dos benefícios e dificuldades encontrados ao adotar o modelo.

A partir dos resultados encontrados, agora com uma abordagem quantitativa (Gil, 1991), foi feito um levantamento a fim de cumprir com os objetivos:

- Verificar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nas PEs brasileiras;
- Levantar o perfil dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações;
- Analisar o conhecimento que tais profissionais têm do conceito e do modelo de gestão por competências;
- Analisar benefícios e dificuldades esperados ao adotar o modelo pelas organizações de interesse deste estudo;
- Identificar quais aspectos discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo.

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa *survey*, a ser realizada com os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas organizações de interesse, ou seja, “junto às fontes primárias geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas”(Martins & Theóphilo, 2007,p. 36). A escolha deste profissional se justifica dado que um dos objetivos da *survey* é descobrir quais os benefícios e dificuldades esperados com a adoção do modelo. O profissional que trabalha com gestão de pessoas nestas organizações é capaz de prover uma visão mais holística e técnica a respeito dos aspectos humanos destas organizações: gestor(es), proprietário(s) e colaboradores. Adicionalmente, o

perfil deste profissional, assim como as atividades desempenhadas por ele são desconhecidos (Cunha & Soares, 2010), sendo esta uma contribuição esperada neste estudo.

Ao analisar o estado da teoria e questões detectadas a partir da primeira fase do estudo e, também, da prestação de consultoria a pequenas empresas sob patrocínio do SEBRAE, como mencionado na justificativa, foram levantadas algumas hipóteses a serem verificadas neste estudo. Hipóteses são supostas, prováveis e provisórias respostas a um problema, compatíveis com o conhecimento científico, que revelam consistência lógica e são passíveis de verificação (Marconi & Lakatos, 2011). A função da hipótese é orientar nossa busca de ordem entre os fatos, ao passo que a tarefa da pesquisa é saber se as sugestões formuladas nas hipóteses são as soluções para o problema (Marconi & Lakatos, 2011).

Visto que não se encontram muitos estudos que tratam da aplicação do modelo ou do conceito de competências na realidade das PEs e que os poucos encontrados mencionam a ausência e a necessidade desta discussão, levanta-se a primeira hipótese:

Hipótese 1: O modelo de gestão por competências não é conhecido pelos integrantes das pequenas empresas.

Adicionalmente, tal ausência da aplicação do modelo pode advir da não percepção dos benefícios preconizados pelos teóricos, levantando a segunda e a terceira hipóteses a serem verificadas:

Hipótese 2: Os benefícios advindos da implantação não são percebidos pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs.

Hipótese 3: A relação custo-benefício da adoção do modelo é negativamente avaliada pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs.

É válido também analisar as relações entre o nível de conhecimento do profissional a respeito do modelo e seu posicionamento em relação ao mesmo, bem como de suas percepções com a intenção de adoção do modelo, gerando assim as seguintes hipóteses:

Hipótese 4: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a intenção dos mesmos de adotá-lo.

Hipótese 5: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a percepção de viabilidade da implantação.

Hipótese 6: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a percepção do seu custo-benefício.

Hipótese 7: A percepção de viabilidade da implantação do modelo dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs relaciona-se com a intenção de adotá-lo.

Hipótese 8: A percepção do custo-benefício da implantação do modelo dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs relaciona-se com a intenção de adotá-lo.

Devido ao caráter quantitativo desta etapa, faz-se necessário o uso do método estatístico na análise dos dados, a fim de construir um conjunto complexo de informações representadas de forma simples e constatar as relações entre as variáveis estudadas (Marconi & Lakatos, 2010).

O resultado das intervenções aliados aos resultados da *survey* foram utilizados para a análise da adoção do modelo nas organizações de pequeno porte e a identificação dos benefícios e dificuldades e da percepção dos profissionais de gestão de pessoas cumprindo com o objetivo principal deste estudo.

3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Temos o seguinte objetivo de pesquisa, definido no Capítulo 1:

Analisar a adoção do modelo de gestão de pessoas baseado em competências por organizações que se caracterizem como pequena empresa, identificando benefícios e dificuldades, bem como a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações.

Para melhor entendimento deste objetivo de pesquisa, é preciso estabelecer as seguintes definições operacionais:

- a) Modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências: constitui um modelo gerencial, ou seja, um 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, que se propõe a orientar esforços para planejar,

captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (Dutra, 2005, Fischer, 2002; Souza et al., 2010).

- b) Pequenas empresas: são conjuntos humanos formalizados com determinados fins que possuem de 20 a 99 funcionários, de acordo com o critério MTE/RAIS, incluindo matriz e filiais (MTE, 2014; Penrose, 1959; SEBRAE-DIEESE, 2015).
- c) Benefícios: resultados favoráveis (Michaelis, 1998) que a PE obtém graças a determinadas vantagens resultantes da implantação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências que atendem às suas necessidades.
- d) Dificuldades: resistências e obstáculos (Michaelis, 1998) a serem enfrentados quando da implantação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências em PEs.
- e) Percepção: consiste da compreensão (Michaelis, 1998) dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas em PEs a respeito do modelo, de sua adoção e de fatores relacionados.

3.3 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação tem sua proposição atribuída a Kurt Lewin que identificou que as abordagens tradicionais de pesquisa não estavam sendo suficientes para ajudar a resolver os problemas sociais críticos (Franco, 2005). A pesquisa-ação é

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2005, p.16).

Ou ainda, “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”, de modo que é impossível especificar os resultados esperados (Tripp, 2005, p.447).

Este método ainda é pouco utilizado no campo da administração ou mesmo utilizado de forma inadequada, relegando o conhecimento acadêmico a uma posição de supridor de técnicas para operacionalizar mudanças (Menelau, Santos, Castro, & Nascimento, 2015). Ademais, em levantamento das publicações utilizando o método nos periódicos de destaque na área de 2000 a 2010 encontrou-se que a maior parte dos artigos analisa a viabilidade de determinadas

metodologias ou técnicas de administração no ambiente investigado ao invés de dedicar-se a desenvolver modelos ou aperfeiçoá-las, refletindo a forma de fazer ciência em administração no país (Menelau et al., 2015).

Através da pesquisa-ação se procura adquirir o conhecimento durante o processo transformacional da realidade ao invés de procurar explicar os fenômenos sociais *a posteriori*. Dutra (2004, p.87) declara que esta abordagem é a mais adequada para o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas uma vez que “estamos interferindo em padrões culturais e políticos” das organizações. Para a escolha deste método deve haver convicção de que pesquisa e ação necessitam caminhar juntas dado que se pretende a transformação na prática (Franco, 2005).

Dada esta característica, é recomendado a doutorandos que utilizem o método da pesquisa ação em pesquisas qualitativas, pois o mesmo propicia um maior aprofundamento a respeito do problema estudado bem como um aprendizado contínuo advindo das diversas interações com a realidade organizacional (Almeida, 1992).

Menelau et al. (2015, p.51), concluem que pesquisa e ação em administração podem e devem caminhar juntas, ou seja, “(...) a PA deve ser concebida e realizada em estreita associação ou com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, em cuja solução outsiders e pesquisadores se envolvam de modo cooperativo e participativo”.

Quadro 14 - Etapas e Ciclos da Pesquisa-Ação

Etapa	Ciclo Acadêmico	Ciclo da Ação
1	Tema, interesse, pergunta de pesquisa	Identificação do problema
2	Verificação do tema na literatura acadêmica	Verificação do contexto do problema
3	Planejamento e especificação do projeto de pesquisa para responder à pergunta de pesquisa	Planejamento das atividades para resolução dos problemas
4	Implementação	Implementação
5	Geração de conhecimento e monitoramento, em termos do interesse de pesquisa	Resolução do problema organizacional, aprendizado por meio da ação e monitoramento em termos da eficácia da resolução do problema
6	Avaliação dos efeitos da intervenção, em termos da pergunta de pesquisa	Avaliação dos efeitos da intervenção do problema
7	Saída do processo, se a pergunta for respondida satisfatoriamente; ou correção do planejamento e do delineamento do projeto, se explicações adicionais se fizerem necessárias, e volta-se à etapa 1	Saída, se o resultado for satisfatório; ou correção do plano, se alguma mudança adicional for desejável, e retorno à etapa 1

Fonte: Menelau et al. (2015, p. 52)

Os autores destacam, entretanto, que deve haver um equilíbrio entre os interesses organizacionais e os acadêmicos ao optar por esta metodologia. Para tanto, faz-se necessário estabelecer objetivos acadêmicos claros, tal como a metodologia e os procedimentos adotados para alcançá-los. No quadro 14 podemos observar simultaneamente o Ciclo Acadêmico e o Ciclo da Ação.

Na pesquisa-ação, os pesquisadores se utilizam de diversos métodos e técnicas tais como: técnicas de registro, processamento, exposição de resultados, questionários e técnicas de entrevista individual como fontes de informação (Thiollent, 2005). Destaca-se, porém, que “as técnicas de pesquisa devem atender aos critérios comuns a outros tipos de pesquisa acadêmica (isto é, enfrentar a revisão pelos pares quanto a procedimentos, significância, originalidade, validade etc)” (Tripp, 2005, p.447).

Figura 7 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação

Fonte: Tripp (2005)

Uma vez que a concepção do sistema deve ser coletiva (Dutra, 2004), o método escolhido para este estudo é o da pesquisa-ação colaborativa, na qual a transformação é solicitada e o papel do pesquisador é de participar e cientificar o processo de mudança (Franco, 2005). Ou seja, ambas as organizações solicitaram a intervenção e concordaram com a divulgação dos resultados. Adicionalmente, a pesquisa-ação realizada neste estudo também pode ser classificada como pesquisa-ação prática (Tripp, 2005) já que o pesquisador está projetando e escolhendo as mudanças a serem realizadas. Segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação deve ter como objetivo aprimorar a prática e mudar a realidade a partir da ação do pesquisador, como representado na figura 7.

É fundamental a participação e o comprometimento dos interessados na construção do modelo para garantir os atributos de flexibilidade e a aderência à realidade da organização de

modo que a mesma se aproprie do sistema de gestão de pessoas e a transformação organizacional seja uma realidade. A metodologia sugerida por Dutra (2004) para a implantação do modelo foi modificada para se adequar às peculiaridades das PEs brasileiras, de modo que todos os gestores das organizações estudadas foram envolvidos na modelagem, que possuem destacada importância como apontado por Wilcox King et al.(2002), bem como o corpo diretivo.

Todos os colaboradores foram consultados a respeito das competências e alguns foram selecionados para compor o grupo técnico. Este grupo ficará responsável por identificar as capacidades necessárias e contribuir para a estruturação das competências específicas de cada eixo.

Figura 8 - Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas adaptado

Fonte: Adaptado de Dutra (2004)

Pode-se afirmar que existam no mínimo quatro grandes fases na condução de um projeto de Pesquisa-Ação (Martins & Theóphilo, 2007; Thiollent, 2009).

- Fase exploratória: consiste de debate com membros da organização para identificar o problema que possa ser cientificamente solucionado. Para Martins e Theóphilo (2007 p.73) nesta fase, as principais atividades relacionadas com a entrevista são: 1) Preparação do roteiro de entrevista; 2) Preparação do trabalho da equipe de entrevistadores, ou do próprio pesquisador; 3) Aplicação do roteiro de entrevista; 4) Análise e interpretação das respostas; 5) Relatório de análise das entrevistas; 6) Retorno do relatório aos entrevistados. Thiollent (2009), similarmente, destaca a importância do correto equacionamento do problema organizacional, da elaboração do quadro conceptual e da pesquisa diagnóstico através de entrevistas.
- Fase da pesquisa aprofundada: “nesta fase o pesquisador e participantes se reúnem em um seminário para direcionar a investigação, com auxílio de grupos de estudos de coleta de dados” (Martins & Theóphilo, 2007, p. 73). Como resultado, deve-se ter entendimento dos temas e problemas prioritários, compreensão da problemática, das proposições e eventuais hipóteses da pesquisa, coordenação das atividades, centralização das informações provenientes das diversas fontes e proposições para solucionar o problema.
- Fase da ação: nesta fase deve-se difundir a solução, sua implementação e os resultados gerados a partir da mesma. Após o processamento destes resultados, abre-se uma ampla discussão entre os membros da organização e diversas propostas são encaminhadas em termos de aperfeiçoamentos e/ou mudanças.
- Fase de avaliação: chega-se ao momento de realizar o acompanhamento das ações implementadas e avaliações dos resultados por grupos conjuntos, sintetizadas em seminários nos quais podem ser convidados avaliadores externos (Martins & Theóphilo, 2007, p. 74).

Vale diferenciar Consultoria de Pesquisa-Ação, posto que ambos contêm semelhanças substanciais em função das principais literaturas sobre ambos se reportarem ao trabalho inicial de Kurt Lewin (Soares, Santos, Paton, & Bezerra, 2009). A primeira é paga para ditar soluções anteriormente experimentadas e confiáveis, embasadas em opinião própria, enquanto a segunda é motivada por propósitos científicos comprometendo-se a produzir um novo conhecimento e, por conseguinte, auxiliar a empresa a implantar novas soluções (Soares et al., 2009).

Em relação ao comprometimento dos participantes na primeira parte da pesquisa, Thiollent (2009) declara que é necessário o esclarecimento do ponto de partida, com o

entendimento dos interesses de todas as partes envolvidas, bem como as implicações e condições para participação na pesquisa. Segundo o autor, o comprometimento dos participantes no processo decisório e implementação das decisões é importante para garantir os resultados. Na segunda e terceira fases, o pesquisador deve colocar-se como revelador do “não dito” da organização, fazendo prevalecer a objetividade, aproveitar-se do comprometimento obtido através do processo de pesquisa para legitimar as ações e por fim, buscar a imparcialidade para evitar nuances tendenciosas. Esta imparcialidade supõe a não exclusão de nenhum grupo/nível da organização (Thiollent, 2009).

Sendo assim, o desenvolvimento das pesquisas se dará em consonância com as etapas sugeridas por Thiollent (2005) e Martins e Theófilo (2007): exploração, pesquisa aprofundada, ação e avaliação, que são compatíveis com a metodologia empregada por Dutra (2004) para a implementação de sistemas de gestão de pessoas, conforme figura 9.

Figura 9 - Relação entre as etapas da Pesquisa-ação e as da Implantação

Fonte: elaborado pela autora com base em Dutra (2004) e Thiollent (2005)

Almeida (1992) ressalta que a pesquisa-ação é um importante ferramental para pesquisas exploratórias e que pode eventualmente ser complementada com pesquisa estatística para validar as ideias levantadas. Em congruência com este pensamento, a segunda etapa deste estudo será apresentada a seguir.

3.4 SURVEY

O método *survey* é uma forma de obtenção de dados primários a respeito de uma população a partir da seleção de uma amostra de respondentes pertencentes à mesma. Através do uso deste método, deseja-se produzir descrições quantitativas sobre uma população a partir de um instrumento predefinido (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000).

3.4.1 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta consistiu de questionário, que pode ser definido como “(...) um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (Martins & Theóphilo, 2007, p. 93).

Os dados foram coletados através de um questionário eletrônico, disponível em uma página na internet, utilizando-se o *software* GoogleForms. O endereço eletrônico para acessar o questionário foi enviado por correio eletrônico aos potenciais respondentes pela pesquisadora. O texto enviado no corpo dos *e-mails* está descrito no apêndice V e o questionário eletrônico pode ser visualizado no apêndice VI.

O questionário foi dividido em três partes: (1) perfil da organização, (2) diagnóstico e (3) perfil do respondente. A primeira parte do questionário foi útil para identificar padrões e diferenças regionais de desenvolvimento entre as organizações. A etapa de diagnóstico compreenderá a avaliação do conhecimento que os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs brasileiras têm do conceito de competências e do modelo de gestão por competências e o levantamento dos benefícios e dificuldades esperados pelas organizações de interesse. A última parte do instrumento fornecerá informações a respeito das características dos funcionários envolvidos na gestão de pessoas nas organizações de pequeno porte.

No quadro 15 apresentam-se as vantagens e desvantagens do uso de questionários eletrônicos na condução de pesquisas. Uma vez que o público-alvo da pesquisa são os profissionais que trabalham com gestão dos recursos humanos das PEs, espera-se relativa facilidade de uso e acesso à internet pelos potenciais respondentes.

Quadro 15 - Vantagens e desvantagens do questionário eletrônico

Vantagens	Desvantagens
Menor custo	Limita-se a potenciais respondentes que tenham acesso à internet e conhecimento técnico de informática
Maior velocidade na aplicação, controle e follow-up e na tabulação de resultados	Baixa confiabilidade nos dados, uma vez que muitos respondentes podem falsificar informações demográficas e responder mais de uma vez.
Possibilidade de distribuição a um grande número de respondentes	Respondentes podem considerar o recebimento da mensagem de e-mail não desejada como uma invasão de privacidade ou “lixo eletrônico”
Exigência de resposta completa	Baixo índice de resposta, menores que todos os outros métodos de aplicação de questionário;
Atratividade, facilidade e agilidade para o respondente	Erros na coleta dos dados através de questionários auto preenchidos surgem do lado do respondente (falta de motivação, problemas de compreensão, distorção deliberada etc.) ou do instrumento em si (texto de difícil entendimento, desenho inadequado, falhas técnicas etc.)

Fonte: Adaptado de Martins e Theóphilo (2007)

Além disso, a lista de *e-mails* utilizada é atual e ativa, já que é a forma de contato para envio de informações obrigatórias requeridas pelo Ministério do Trabalho, reduzindo algumas das desvantagens desse instrumento. Os cuidados referentes à formatação, entendimento das questões e aspectos técnicos foram tomados, inclusive com a realização do pré-teste que avaliou e refinou esses quesitos.

Uma questão referente ao trabalho com gestão de pessoas em pequena empresa foi utilizada como filtro neste instrumento de coleta, apresentada no quadro 16, como demonstrado no fluxograma do instrumento de coleta.

Figura 10 - Fluxograma do instrumento de coleta

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 16 - Questão Filtro

	Questão	Tipo	Valores que pode assumir	Tipo de variável
Filtro	Trabalha com gestão de pessoas em Pequena Empresa	Dicotômica	Sim, Não	Nominal

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de validar o instrumento de coleta, o mesmo foi baseado em revisão teórica, submetido a revisão de dois consultores especializados em gestão de pessoas em pequenas empresas, bem como de dois acadêmicos estudiosos do tema de gestão de pessoas por competências. Por fim, o instrumento foi submetido ao pré-teste com profissionais que trabalham com gestão de pessoas em pequenas empresas, apresentado em detalhes na próxima seção. A seguir, serão apresentadas as questões que constituíram cada uma das partes do questionário, a tipologia da questão, valores que as variáveis poderiam assumir, a tipologia da variável e a base teórica para elaboração e análise das mesmas.

Quadro 17 - Questões do perfil do respondente

	Questão	Tipo	Valores que pode assumir	Tipo de variável
Perfil do respondente	Idade	Aberta	de 18 a 99	Razão
	Gênero	Dicotômica	Feminino; Masculino	Nominal
	Escolaridade	Múltipla Escolha	Ensino Fundamental incompleto; Ensino Fundamental completo; Ensino médio incompleto; Ensino médio completo; Ensino Superior Incompleto; Ensino Superior Completo; Pós-graduado	Ordinal
	Cargo	Múltipla Escolha	Assistente; Analista; Coordenador; Supervisor; Gerente; Diretor; Outros	Ordinal
	Tempo no cargo	Aberta	de 0 a 99 anos	Razão
	Tempo de casa	Aberta	de 0 a 99 anos	Razão

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 18 - Questões do perfil da organização

	Questão	Tipo	Valores que pode assumir	Tipo de variável	Referencial
Perfil da organização	UF	Múltipla Escolha	Lista de estados incluindo Distrito Federal	Nominal	SEBRAE-DIEESE
	Cidade	Aberta	Texto livre	Nominal	SEBRAE-DIEESE
	Setor	Múltipla Escolha	Serviços; Comércio; Indústria; Construção Civil; Agronegócio; Outro	Nominal	SEBRAE-DIEESE
	Quantidade de Funcionários	Aberta	De 0 a 1.000.000	Razão	SEBRAE-DIEESE
	Profissional de RH	Dicotômica	Sim, Não	Nominal	Floriani (2008), Leone (1999)
	Faturamento	Múltipla Escolha	Faixas Até R\$ 360.000; de R\$ 360.000,01 (...) de R\$3.240.000,01 a R\$ 3.600.000; Mais de R\$ 3.600.000	Ordinal	Lei Geral da Micro e Pequena Empresa
	Tempo de atividade	Aberta	0 a 200	Razão	SEBRAE-DIEESE
	Escolaridade do Dirigente	Múltipla Escolha	Ensino Fundamental incompleto; Ensino Fundamental completo; Ensino médio incompleto; Ensino médio completo; Ensino Superior Incompleto; Ensino Superior Completo; Pós-graduado	Ordinal	Munck; Munck (2008)
	Dirigente-proprietário	Dicotômica	Sim; Não	Nominal	Munck; Munck (2008)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19 - Questões do diagnóstico

	Questão	Tipo de pergunta	Valores que pode assumir	Tipo de variável	Referencial
Diagnóstico	Diferença entre RH e DP	Múltipla escolha	Sim; Não; Não sei ou não quero responder	Nominal	
	Objetivo de RH	Múltipla escolha	Alinhar o comportamento humano às estratégias da organização, de modo a gerar maior competitividade por meio das pessoas; Integrar processos de gestão de pessoas com a estratégia da empresa; Administrar as relações com as pessoas, preocupando-se com a motivação e satisfação; Administrar os custos com pessoal, encontrar profissionais adequados para cada função e medir e recompensar produtividade	Nominal	Fischer (2002)
	Opinião sobre objetivo de RH	Múltipla escolha	Idem anterior	Nominal	Fischer (2002)
	Práticas formais de Gestão de Pessoas	Múltipla Escolha com resposta múltipla	Recrutamento e seleção, Transferências Motivação e integração, Demissão, Relocação, Capacitação, Carreira e promoção, Avaliação de desempenho, Remuneração, Premiação, Benefícios, Pesquisa e monitoramento de Clima, Comunicação, Relações sindicais, Segurança no trabalho	Nominal	Dutra (2004)
	Quantidade de funcionários no RH	Aberta	0 a 1000	Razão	
	Tempo de formalização do RH	Múltipla escolha	Até 2 anos, de 2 a 4 anos incompletos, de 4 a 6 anos incompletos, 6 anos ou mais	Ordinal	
	Awareness de Competência	Dicotômica	Sim; Não	Nominal	Dutra et al (2008); Cassandre et al (2008); Ruas et al (2005); Ruas (2003)
	Conhecimento do conceito	Aberta	Texto livre	Nominal	Dutra et al (2008); Comini e Fernandes (2008); Ruas et al (2010)
	Quebra de página				

Definição do conceito	Múltipla Escolha	Conjunto de qualificações que a pessoa mobiliza para executar bem um trabalho; Características e traços que uma pessoa têm e que podem resultar em desempenho superior; Conhecimentos, habilidades e atitudes; Conhecimentos habilidades e atitudes mobilizados para gerar e entregar valor tanto para a organização como para os indivíduos	Nominal	Dutra et al (2008); Comini e Fernandes (2008); Ruas et al (2005); Ruas et al (2010)
Quebra de página				
Texto explicativo				
Motivo para adotar	Aberta	Texto livre	Nominal	Teixeira (2007); Barbosa e Rodrigues (2005)
Benefícios esperados	Aberta	Texto livre	Nominal	Dutra (2008); Barbosa e Rodrigues (2005)
Dificuldades esperadas	Aberta	Texto livre	Nominal	Dutra (2008); Barbosa e Rodrigues (2005)
Processos aderentes	Múltipla Escolha com resposta múltipla	Treinamento e Desenvolvimento; Recrutamento e Seleção; Avaliação de desempenho; Carreira e sucessão; Remuneração; Todos os anteriores; Nenhum	Nominal	Amaral et al (2006)
Intenção de adotar	Múltipla escolha	Sim; Sim, com auxílio de consultoria; Não, Outro	Nominal	
Benefícios e resultados esperados	Likert	Melhoria na comunicação interna; Institucionalização do feedback; Melhor alocação de recursos para treinamento; Aumento do interesse dos empregados no seu autodesenvolvimento; Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira; Integração das ações de RH; Melhor direcionamento estratégico; Melhoria e foco nos resultados; Sentimento de pertencimento; Redução na subjetividade na seleção; Melhoria na identificação das necessidades de capacitação	Ordinal	Dutra (2008); Barbosa e Rodrigues (2005)

Dificuldades esperadas	Likert	Tempo para concepção e implantação; Resistência dos funcionários; Resistência dos gestores; Resistência do dirigente; Dificuldade na compreensão do conceito pelos funcionários; Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores; Necessidade de mudança de cultura organizacional; Necessidade de buscar amparo legal; Dificuldade na avaliação da equidade externa; Necessidade de Capacitação dos gestores	Ordinal	Dutra (2008); Barbosa e Rodrigues (2005)
------------------------	--------	---	---------	--

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.1.1 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado de 10 a 15/12/2014 nas cidades de Campo Grande e Três Lagoas, no estado de Mato Grosso do Sul com cinco profissionais de gestão de pessoas de quatro PEs distintas escolhidos pelo método da conveniência. O número de testes foi determinado pela ausência de discrepâncias relevantes em termos de tempo para resposta ao questionário e ausência de dúvidas e de dificuldades de acesso ou preenchimento. O questionário foi disponibilizado no formato *online*, mas o preenchimento foi feito com acompanhamento presencial da pesquisadora.

O tempo médio para resposta foi de 11,2 minutos, com desvio padrão calculado em 2,4. Não foram observadas dificuldades em relação aos termos utilizados ou objeções na obtenção de respostas. A sequência das questões mostrou-se adequada, exibindo questões que influenciariam a resposta apenas após a submissão das questões em que se exigia o conhecimento inicial ou a opinião do profissional a priori.

Verificou-se, entretanto, a ausência da opção “Não sei” em duas das perguntas fechadas: referente ao faturamento da empresa e ao tempo de formalização da área. Nestas questões também foi incluída a opção “Não quero responder”. Também foi incluída a opção “Todas as anteriores” nas questões de múltipla escolha com resposta múltipla de acordo com sugestão de respondente do pré-teste. Não foram relatados problemas técnicos ou dificuldades no acesso ou ao responder a pesquisa.

Durante a avaliação da adequação das escalas, ao questionar os respondentes sobre seu posicionamento nas questões com escala Likert de 5 pontos, percebeu-se a necessidade de modificar a escala. Nas assertivas onde foi feito apontamento do ponto intermediário os profissionais mostraram-se inclinados a discordar da afirmativa, mas não o fizeram. Em estudos sobre o tema, Garland (1991) constatou um viés nos respondentes sobre ser socialmente desejável.

O desejo de agradar o pesquisador ou parecer prestativo poderia ser minimizado, segundo o estudo, pela supressão do ponto intermediário. Desta forma, para a pesquisa optou-se pela escala de escolha forçada (Malhotra, Rocha, Laudício, Altheman, & Borges, 2010) com 4 pontos, dada a maior redução de confiabilidade encontrada para a escala com 6 pontos em estudo comparativo entre ambas (Lei Chang, 1994).

3.4.2 AMOSTRAGEM

Segundo Malhotra et al. (2010), o processo de elaboração da amostragem é composto de cinco etapas:

1) Definir a população

A população alvo é a coleção de elementos que possuem a informação que o pesquisador está buscando (Malhotra et al., 2010), neste estudo definida como os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nos empreendimentos classificados como PEs, empresas que possuem de 20 a 99 vínculos ativos, ou seja, funcionários (critério RAIS/MTE).

2) Determinar a estrutura de amostragem

Consiste de uma lista para definir a população-alvo. A fim de obter uma amostra dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas pequenas empresas no Brasil, buscou-se o apoio do Ministério do Trabalho. A entidade constituiu seu banco de dados através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), um relatório de informações socioeconômicas solicitado pelo Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro às pessoas jurídicas e outros empregadores anualmente, instituída em 1975 pelo Decreto nº 76.900. Segundo a base do MTE/RAIS, as PEs brasileiras declarantes da RAIS no ano de 2014 totalizaram 207.307 empresas - este número exclui as organizações que declararam atuar no setor de Administração Pública e CNPJ duplicados.

Através do acesso à base identificada da RAIS ano-base 2014, a mais atual à época, foi possível obter as seguintes informações relativas aos estabelecimentos com 20 a 99 vínculos ativos em 31/12 do Brasil: CNPJ, Razão Social, setor de atividade econômica, endereço eletrônico (*e-mail*), telefone de contato e número de vínculos ativos em 2014.

3) Escolher as técnicas de amostragem

As técnicas de amostragem classificam-se de modo amplo como não probabilísticas, ou seja, a escolha dos elementos amostrais depende do julgamento pessoal do pesquisador e não do acaso, e probabilísticas, nas quais os elementos são escolhidos por chance (Malhotra et al., 2010), conforme pode ser observado no quadro 20.

Quadro 20 - Pontos fortes e fracos das técnicas básicas de amostragem

Técnica	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Amostragem não probabilística		
Amostragem por conveniência	Menos cara, consome menos tempo, mais conveniente	Tendenciosidade da seleção, amostra não representativa, não recomendada para pesquisa descritiva ou causal
Amostragem por julgamento	Não é cara, não consome muito tempo e é conveniente	Não permite a generalização, subjetiva
Amostragem por cota	Amostra pode ser controlada para certas características	Tendenciosidade de seleção, nenhuma garantia de representatividade
Amostragem autogerada	Consegue estimar características raras	Consome muito tempo
Amostragem probabilística		
Amostra aleatória simples (aas)	De fácil compreensão, resultados projetáveis	Difícil de construir a estrutura de amostragem, cara, baixa precisão, nenhuma garantia de representatividade
Amostragem sistemática	Pode aumentar a representatividade, mais fácil de implementar que a AAS, estrutura de amostragem não é necessária	Pode diminuir a representatividade
Amostragem estratificada	Inclui todas as subpopulações importantes, precisão	Difícil de escolher as variáveis relevantes de estratificação, não é viável estratificar com muitas variáveis, cara
Amostragem por grupo	Fácil de implementar, eficaz no custo	Imprecisa, difícil de computar os resultados

Fonte: Malhotra (2010, p.273)

Como dito anteriormente, através do apoio da Coordenação Geral de Estatística do Trabalho foi possível obter acesso aos dados da RAIS, que utiliza o método da

autoclassificação na coleta das informações primárias, sem qualquer exame de consistência por parte do Ministério. Dada esta característica declaratória, distorções na análise de pequenas empresas ou de regiões menos desenvolvidas podem ocorrer em virtude da mais elevada ocorrência de empresas não-declarantes (Macedo, 2013).

Ao analisar a base algumas de suas desvantagens ficaram evidentes: erros de preenchimentos decorrentes de informações incompletas ou incorretas (MTE, 2014) e o fornecimento de informações de contato das empresas prestadoras de serviços de contabilidade, ao invés das organizações declarantes, visto que a base continha somente 121.008 *e-mails* únicos.

Além destes fatores, como o Ministério do Trabalho e Emprego requisita o fornecimento das informações por estabelecimento, e não de forma agregada pela matriz, tornou-se inviável enquadrar as empresas da base na definição operacional de Pequena Empresa deste estudo já que não se teve acesso ao número total de funcionários das organizações na base, incluindo matriz e filiais.

Dessa forma, optou-se por enviar o questionário por *e-mail* (Apêndice V) a todos os contatos adquiridos através da parceria. Para tanto, foi feito o uso da ferramenta *MailforWeb* que possibilitou o envio de *e-mails* em massa, tal como o acompanhamento das taxas de erro e de abertura. Adicionalmente, o link foi divulgado nas redes sociais (Facebook e LinkedIn), em grupos dedicados a assuntos de gestão de pessoas e à gestão de pequenas empresas.

Esta amostra é, portanto, não-probabilística por conveniência, tendo como limitação a impossibilidade de realizar generalizações a respeito da população estudada (Malhotra et al., 2010). Entretanto, os resultados apresentaram implicações relevantes sobre o tema no Brasil.

4) Determinar o tamanho da amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.165) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), um subconjunto do universo”. A determinação do número de elementos que constituirão a amostra depende do tamanho da população, erro absoluto desejado para as estimativas e do nível de confiança para as estimativas (Malhotra et al., 2010). Como o tamanho exato da população é desconhecido, pelas razões previamente apresentadas, tornou-se inviável estabelecer uma amostra probabilística e, por consequência, determinar a priori o tamanho da mesma.

5) Executar o processo de amostragem

O questionário foi enviado para todos os e-mails da base e compartilhado nas redes sociais. Diversos autores mencionam a baixa taxa de respostas obtida através da utilização de questionários online, tendo sua efetividade comparada ao envio postal (Freitas, Moscarola, & Janissek-Muniz, 2004; Roble & Costa, 2011; Vieira, Castro, & Shuch Junior, 2010). Houve um retorno de 287 respostas, das quais, após análise, 277 mostraram-se como válidas.

Tabela 3 - Estrutura Amostral

UF	AMOSTRA	Representatividade na amostra	Dados do anuário 2014	Representatividade anuário 2014	P-valor
AC	1	0,36%	963	0,23%	0,657
AL	4	1,44%	3.529	0,85%	0,283
AM	3	1,08%	3.999	0,96%	0,840
AP	1	0,36%	890	0,21%	0,599
BA	13	4,69%	18.464	4,45%	0,847
CE	11	3,97%	10.752	2,59%	0,149
DF	4	1,44%	8.075	1,95%	0,544
ES	5	1,81%	9.064	2,19%	0,664
GO	7	2,53%	12.672	3,06%	0,609
MA	2	0,72%	5.023	1,21%	0,456
MG	25	9,03%	42.878	10,34%	0,471
MS	6	2,17%	5.294	1,28%	0,188
MT	3	1,08%	7.663	1,85%	0,344
PA	4	1,44%	7.909	1,91%	0,573
PB	2	0,72%	4.352	1,05%	0,592
PE	2	0,72%	13.619	3,29%	0,017
PI	-	0,00%	3.022	0,73%	0,154
PR	22	7,94%	28.949	6,98%	0,531
RJ	15	5,42%	40.943	9,88%	0,013
RN	3	1,08%	5.101	1,23%	0,824
RO	2	0,72%	3.253	0,78%	0,906
RR	-	0,00%	569	0,14%	0,537
RS	29	10,47%	28.281	6,82%	0,016
SC	17	6,14%	21.594	5,21%	0,487
SE	1	0,36%	2.939	0,71%	0,490
SP	94	33,94%	122.889	29,65%	0,118
TO	1	0,36%	1.841	0,44%	0,835
<i>Total Geral</i>	277	100,00%	414527	100%	-

Fonte: dados da pesquisa e SEBRAE-DIEESE (2015)

Na tabela 3 são apresentadas a estrutura amostral e o resultado do teste de significância para igualdade entre duas proporções que demonstra existir diferença estatisticamente significativa entre a amostra e os dados do anuário apenas para os estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

3.5.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE QUALITATIVA

As entrevistas, realizadas nas fases exploratória, pesquisa aprofundada e avaliação, bem como as questões abertas contidas no questionário foram analisadas através do método da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p.40), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Dessa forma, a análise de conteúdo tem como intenção inferir conhecimentos relativos a uma realidade recorrendo a indicadores (Bardin, 2009).

A autora ressalta a diferença entre Análise Documental e Análise de Conteúdo. A primeira foca-se em documentos e tem como objetivo representar a informação de forma condensada para consulta e armazenagem. Já a Análise do Conteúdo foca-se em mensagens (comunicações) e tem como objetivo manipulá-las para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2009).

A análise deve ser organizada segundo as seguintes etapas:

- 1) Pré-análise: que tem como objetivos a escolha dos documentos e a formulação das hipóteses, dos objetivos da análise e dos indicadores que fundamentem a interpretação final.
- 2) Exploração do material: realização da leitura flutuante, identificação das palavras-chave, codificação e enumeração.
- 3) Tratamento dos resultados: compreendendo a inferência e interpretação do material analisado.

3.5.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE QUANTITATIVA

Apresentam-se as técnicas escolhidas para as análises dos dados obtidos. Tal escolha foi orientada em consonância com os objetivos da pesquisa e estão indicadas no quadro a seguir. Para condução das análises foram utilizados os softwares SPSS (*Statistical Package for*

Social Sciences) versão 17, Minitab 16 e Microsoft Excel Office 2010. Faz-se, então, uma breve apresentação das técnicas, suas premissas e as principais características a fim de justificar seu uso para os objetivos pretendidos.

Quadro 21 - Técnicas de análise quantitativa

Objetivos Específicos	Técnicas utilizadas
<u>Verificar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nas PEs brasileiras</u>	- Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência, histograma) - Correlação de Pearson - Teste Qui-Quadrado - Teste ANOVA - Teste de Igualdade de Duas Proporções
<u>Levantar o perfil dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações</u>	- Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência, histograma) - Teste de Igualdade de Duas Proporções
<u>Analisar benefícios e dificuldades esperados ao adotar o modelo pelas organizações de interesse deste estudo</u>	- Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência) - Teste de Igualdade de Duas Proporções - Teste ANOVA
<u>Identificar quais aspectos discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo.</u>	- Teste Qui-Quadrado - Regressão Logística - Regressão Linear Múltipla

Fonte: Elaborado pela autora

3.5.2.1 TESTE DE ANOVA

A ANOVA, ou *Analysis of variance*, é um teste paramétrico que faz uma comparação de médias utilizando a variância e verifica se fatores (variáveis independentes) produzem mudanças sistemáticas em alguma variável de interesse (dependente) (Martins, 2008). Para a realização deste teste, algumas suposições a priori devem ser satisfeitas. Por ser um teste paramétrico, supomos que os erros para cada observação têm de apresentar distribuição normal com média zero e variância constante, ou $\varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$. Assim, realizar-se-á o seguinte teste de hipótese nos dados amostrados:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_A = \mu_B = \mu_C = \dots = \mu_N \\ H_1 : \text{pelo menos média uma diferente} \end{cases}$$

Onde:

μ_A = média da variável A;

μ_B = média da variável B;

μ_C = média da variável C;

μ_N = média da n-ésima (última) variável.

A Tabela ANOVA abaixo ilustra o cálculo feito para o teste de hipótese:

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	Teste F
Entre Grupos	Q_e	$k - 1$	$S_e^2 = \frac{Q_e}{k - 1}$	$F_{cal} = \frac{S_e^2}{S_r^2}$
Dentro dos Grupos	$Q_r = Q_t - Q_e$	$n - k$	$S_r^2 = \frac{Q_t - Q_e}{n - k}$	
Total	Q_t	$n - 1$		

Onde:

$$Q_e = \sum_i \left[\frac{\left(\sum_j x_{ij} \right)^2}{n_i} \right] - C \quad Q_t = \sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}^2 - C \quad C = \frac{\left(\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} \right)^2}{n}$$

k = quantidade de grupos

x = variável estudada

n = tamanho amostral

Assim se $F_{cal} > F_{(k-1, n-k)}$, concluímos pela hipótese nula, ou seja, a igualdade entre os grupos, caso contrário concluímos pela hipótese alternativa (H_1).

3.5.2.2 TESTE DE QUI-QUADRADO

O Teste Qui-Quadrado (χ^2) é um teste utilizado para se verificar se duas variáveis e seus níveis possuem ou não uma dependência (associação) estatística (Martins, 2008). Neste teste, as frequências observadas são representadas na tabela de contingência, uma tabela de dupla entrada, que mostra a distribuição conjunta das variáveis para valores absolutos e seus percentuais entre todas as combinações dos níveis dessas duas variáveis. Para verificar se existe ou não associação, deve-se estudar os valores em percentuais, comparando a distribuição da coluna de total com a distribuição das demais colunas (intermediárias).

O teste é definido nas seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \text{as variáveis são independentes, ou as variáveis não estão associadas.} \\ H_1 : \text{as variáveis são dependentes, ou as variáveis estão associadas.} \end{cases}$$

Para calcular o valor do Teste Qui-Quadrado utiliza-se seguinte fórmula:

$$\chi^2_{cal} = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(Fo_{ij} - Fe_{ij})^2}{Fe_{ij}}, \text{ definindo } Fe_{ij} = \frac{(\text{soma da linha } i)(\text{soma da coluna } j)}{(\text{total de observações})}$$

Onde:

Fe_{ij} : frequência esperada.

Fo_{ij} : frequência observada.

Então, compara-se o valor do χ^2_{cal} com o $\chi^2_{(L-1)(C-1)}$ (tabelado), onde L é o número de linhas da tabela e C é o número de colunas da mesma. Dessa forma, podemos concluir que:

- Se $\chi^2_{cal} < \chi^2_{(L-1)(C-1)}$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, não se pode dizer que as variáveis sejam dependentes, logo, elas serão independentes.
- Se $\chi^2_{cal} > \chi^2_{(L-1)(C-1)}$, rejeita-se H_0 , concluindo-se com risco α , que as variáveis são dependentes, ou estão associadas.

3.5.2.2.1 CORREÇÃO DE YATES

Martins (2008) aconselha a utilização do teste de χ^2 quando o tamanho da amostra é razoavelmente grande, ou seja, o teste pode ser usado se o número de observações em cada casela da tabela de contingência for maior ou igual a 5 e a menor frequência esperada for maior ou igual a 5. Em caso contrário, em cada classe deve ser utilizada a correção de Yates:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(|o - e| - 0,5) * 2}{e} \right]$$

Onde:

o : valor observado

e : valor esperado

Não é necessário utilizar a correção de Yates se o valor de χ^2 obtido for menor que χ^2 crítico, pois o novo valor será menor que o primeiro, continuando a não ser significativo. Sendo assim, de modo geral, usa-se a correção de Yates quando:

- o valor de Qui Quadrado obtido é maior que o crítico
- há pelo menos uma classe com número de esperados menor que 5

3.5.2.3 TESTE DE SIGNIFICÂNCIA PARA IGUALDADE ENTRE DUAS PROPORÇÕES

O Teste de Igualdade de duas Proporções é um teste que compara se a proporção de respostas de duas determinadas variáveis e/ou seus níveis são estatisticamente significantes considerando apenas o erro α definido (Martins, 2008). Assim trabalhamos com as seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : p_1 = p_2 \\ H_1 : p_1 \neq p_2 \end{cases}$$

Para realizarmos este teste devemos calcular $f_1 = \frac{x_1}{n_1}$, $f_2 = \frac{x_2}{n_2}$ e $\hat{p} = \frac{x_1 + x_2}{n_1 + n_2}$. Onde:

x: variável estudada

n: tamanho amostral

Então, podemos calcular a estatística teste.

$$Z_{cal} = \frac{f_1 - f_2}{\sqrt{\hat{p}(1 - \hat{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

- Se $-Z_{\frac{\alpha}{2}} \leq Z_{cal} \leq Z_{\frac{\alpha}{2}}$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, a um determinado risco α , dizemos que não existe diferença entre as proporções.
- Se $Z_{cal} > Z_{\frac{\alpha}{2}}$ ou $Z_{cal} < -Z_{\frac{\alpha}{2}}$, rejeita-se H_0 , concluindo-se, com risco α , que há diferença entre as proporções.

3.5.2.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON

A Correlação de Pearson é um indicador da força da relação linear entre duas variáveis usada para mensurar o quanto as variáveis estão interligadas (Martins, 2008). “Na prática se $r > 70\%$ ou $r < -70\%$ e $n \geq 30$, diremos que há forte correlação linear entre as variáveis” (Martins, 2008, p. 289). A metodologia desta técnica segue da seguinte maneira:

$$\rho_{xy} = \frac{E[XY] - \mu_x \mu_y}{\sigma_x \sigma_y} \quad \text{com } -1 \leq \rho_{xy} \leq 1$$

$$\text{Onde:} \quad E[XY] = \sum_i \sum_j x_i \cdot y_j \cdot \rho(x_i, y_i)$$

ρ : correlação

σ : variância amostral (estatística não viciada da variância populacional);

μ : média amostral;

3.5.2.5 TESTE DE HIPÓTESE DE EXISTÊNCIA DE CORRELAÇÃO

O teste para o coeficiente de correlação também é utilizado para testar o coeficiente de correlação entre duas variáveis que tenham distribuição normal bivariada, de modo quando $n \geq 30$ a hipótese de normalidade pode ser considerada razoavelmente atendida (Martins, 2008). As hipóteses testadas são:

$$\begin{cases} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{cases}$$

Para realizar o teste busca-se na tabela t de Student com $(n-2)$ graus de liberdade um valor $t_{\alpha/2}$ tal que $p(t < -t_{\alpha/2}) = \frac{\alpha}{2}$ e $p(t > t_{\alpha/2}) = \frac{\alpha}{2}$. Calcula-se $t_0 = \rho \sqrt{\frac{n-2}{1-\rho^2}}$ a partir dos dados da amostra, onde:

n: tamanho amostral

p: proporção da variável

- Se $t_0 < -t_{\alpha/2}$ ou $t_0 > t_{\alpha/2}$, rejeita-se H_0 , concluindo, com risco α que há correlação entre as variáveis.

3.5.2.6 REGRESSÃO LOGÍSTICA

Esta técnica de análise multivariada de dados busca prever e explicar uma variável de interesse (dependente) categórica binária, sendo menos sensível ao não cumprimento dos pressupostos de normalidade das variáveis independentes quando comparada à análise discriminante (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Tem como objetivo encontrar uma função logística cuja resposta permita determinar a probabilidade de ocorrência do evento (variável dependente) e a importância das variáveis (peso) para esta ocorrência. O modelo é genericamente expresso da seguinte forma:

$$y_i = \frac{\exp^{\alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n}}{1 + \exp^{\alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n}} + \varepsilon_i$$

Onde:

y_i : i-ésimo valor predito;

α : valor de intercepto, quando $x_i = 0$;

β : fator multiplicador da variável explicativa;

x_i : i-ésima observação da variável explicativa;

ε : erro, ou seja, parte não explicada pelo modelo. O erro deve ter distribuição normal com média zero e variância constante, ou seja, $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$.

Os testes de significância nesta técnica de análise multivariada são feitos com teste Qui-Quadrado sobre as diferenças no logaritmo da verossimilhança (-2LL ou -2log verossimilhança), que é a medida básica do quão bem o procedimento de estimação se ajusta (Hair et al., 2009).

Para verificar a aderência e/ou qualidade do modelo, temos três testes (*Goodness-of-Fit Tests*) que avaliamos, sendo eles: Pearson, Deviance e Hosmer-Lemeshow. Para que os testes demonstrem boa aderência, a hipótese nula deve ser aceita. Além disso, podemos realizar testes de aplicação do modelo, ou seja, “executar” o modelo nos dados a fim de obter uma tabela cruzada com os valores reais e os preditos, sendo possível verificar o percentual de concordância (acertos) do modelo.

3.5.2.7 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Este método de análise é apropriado quando desejamos investigar quais variáveis independentes explicam a variação de uma variável dependente quantitativa, objetivando prever mudanças na variável independente a partir de mudanças nas variáveis independentes (Hair et al., 2009; Martins, 2008; Prearo, 2012). Como premissas tem-se a linearidade do fenômeno medido, a normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a ausência de multicolinearidade.

Fez-se uso do método *stepwise* para a inclusão das variáveis independentes, pois ele só inclui na equação as variáveis que possuem força de explicação (coeficiente beta) significativa ($p < 0,05$) (Hair et al., 2009). O modelo pode ser expresso genericamente por:

$$Y_i = \alpha + \sum \beta_i X_{ij} + \varepsilon_{ij}, \text{ no qual}$$

Y = variável dependente;

α e β = são os parâmetros a serem estimados;

X_{ij} = variáveis independentes

ε_{ij} = termo de erro do modelo.

A regressão linear múltipla permite verificar a influência de cada variável independente quando todas elas são tomadas em conjunto. Dessa forma, espera-se que algumas das relações observadas nas análises bivariadas possam ser modificadas devido à interação das variáveis no modelo.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados e análises para cumprir com os objetivos propostos, quais sejam:

- 1) Adequar o método para implantação de sistemas de gestão de pessoas por competências para organizações que se caracterizem como PE, tendo como base o Modelo de Dutra (2004).
- 2) Aplicar o método por meio do desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas por competências para organizações que se caracterizem como PE.
- 3) Analisar benefícios e dificuldades esperados e encontrados com a adoção do modelo pelas organizações de interesse deste estudo.

Optou-se por apresentar cada intervenção separadamente, dividindo-as segundo as etapas propostas por Thiollent (2005).

4.1 EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

4.1.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

O Grupo de Comunicação, constituído em 2007, nasceu em decorrência ao jornal que circula há mais de 60 anos em Três Lagoas no estado do Mato Grosso do Sul (MS) e atua no ramo de comunicação em geral, na veiculação de informação e entretenimento. A organização possuía cerca de 10 funcionários inicialmente sendo o proprietário o principal dirigente da mesma.

Seguindo as sugestões de Dutra (2004) foram realizadas entrevistas, levantamento de dados através de análise documental e reuniões de modo a identificar necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema, avaliar as políticas e práticas existentes na organização e analisar sua cultura.

A empresa é familiar e sua direção está em momento de transição da segunda para a terceira geração de proprietários. Em abril de 2014 a empresa contava com 80 funcionários, sendo que 80% deles encontram-se na sede em Três Lagoas (MS), e com o seguinte portfólio de veículos:

Quadro 22 - Veículos da Empresa de Comunicação

VEÍCULOS	REGIÃO DE ABRANGÊNCIA
Concessão FM	Três Lagoas
FM Três Lagoas	Três Lagoas
FM Aparecida	Aparecida do Taboado
FM Paranaíba	Paranaíba
AM	MS
TV	MS
Revista	MS
Jornal	MS
Mídia Indoor	Três Lagoas
Mídia Outdoor	Três Lagoas
Portal	MS

Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela organização.

Em abril de 2014, o corpo gerencial era composto de 8 (oito) coordenadores nas áreas comercial, jornalismo, artística, operações, mídia e comunicação. O nível instrução dos colaboradores variava entre ensino médio incompleto e pós-graduação, predominando o ensino superior. Todos os diretores possuem nível superior e a maior parte (62,5%) dos gestores também. Tal fato difere dos relatos de autores como Leone (1999) e Floriani (2008) que citam a falta da qualificação da mão de obra como uma das peculiaridades das PEs brasileiras.

Encontrou-se, entretanto, mais similaridades do que disparidades visto que a organização passou por dificuldades financeiras relacionadas a falta de controle gerencial e planejamento, possui gestão centralizada, pobreza de recursos, inexistência de dados quantitativos como cálculo de *turnover* (rotatividade), absenteísmo ou variação da massa salarial, por exemplo, dificuldade de separação entre pessoa física e jurídica, ausência de planejamento formal, entre outras especificidades citadas por Leone (1999).

A situação financeira da organização estava sendo regularizada, alcançando-se maior separação entre pessoa física e jurídica e existiam prospecções de maior constância nas entradas de caixa para a mesma. A empresa possuía sistemas de gestão desconectados, mas não possuía condições financeiras para investir em infraestrutura tecnológica.

Dos pontos fortes e fracos mencionados por Oliveira (1998 apud Froes, 2008), verificam-se presentes: arrojo, crença e obstinação pelo trabalho, flexibilidade de adaptação ao mercado, sobrecarga de trabalho, funcionários mais generalistas e mais próximos dos clientes, poucos investimentos em treinamento, pouco profissionalismo no atendimento aos clientes e capacidade de produção limitada e em baixa escala.

Neste momento, os sócios diretores enxergaram a necessidade de um maior direcionamento estratégico e estruturação dos processos de gestão de pessoas, pois enfrentam alta rotatividade e dificuldades de atração e retenção de mão de obra qualificada. Tal cenário é agravado pela escassez de mão de obra na região, aliada à demanda grande e crescente advinda da instauração de grandes indústrias e proximidade geográfica com outras cidades mais desenvolvidas.

A empresa não possuía missão, visão ou valores definidos e possuía apenas um profissional dedicado a RH que realizava fundamentalmente atividades de departamento pessoal (contratações, demissões, folha de pagamento, advertências, almoxarifado, entre outros). O recrutamento e seleção era realizado via veículos da empresa e por vezes com auxílio de consultorias externas. O diretor executivo realizava as entrevistas focando principalmente em identificar se o funcionário possuía experiências anteriores que o qualificavam para a posição e situação familiar e econômico-financeira que, na sua opinião, favoreceriam que permanecesse na cidade e no emprego.

Não existia um processo coeso e completo de desenvolvimento organizacional, as capacitações eram feitas de forma desestruturada internamente e externamente com o subsídio do SEBRAE/MS. Os processos de avaliação de desempenho, estruturação de carreira e sucessão não existiam.

Pesquisas salariais informais e não-estruturadas eram realizadas sem periodicidade definida e não havia padronização salarial, observando-se certa discrepância entre profissionais do mesmo nível em decorrência de proximidade com a diretoria.

Os proprietários buscaram auxílio da pesquisadora para estruturar o RH, sendo o diretor executivo, segunda geração da família proprietária, o *sponsor* da intervenção. Para tanto foi necessário, primeiramente realizar um planejamento estratégico alinhando as visões de todos os dirigentes devido à existência de divergências nas percepções a respeito da realidade da empresa, das demandas do ambiente externo e das necessidades em termos de gestão de pessoas.

Após reunião com apresentação dos estudos em nível nacional e internacional sobre o tema, a diretoria também identificou a necessidade de contratar um profissional dedicado à área, desvinculado dos processos de departamento pessoal, visto que a ausência deste profissional foi considerada como um fator de risco para o sucesso do projeto (Cardon & Stevens, 2004; Heneman et al., 2000; Mazzarol, 2003; Miller, 1993).

A metodologia para implantação foi construída em conjunto com a diretoria, juntamente aos indicadores de sucesso:

- Redução do *turnover* mensal médio para 3% calculado em 7,5% em abril de 2014;
- Melhoria do índice de satisfação dos colaboradores, a ser aferido através de pesquisa de clima, em 10 pontos percentuais;
- Aumento do tempo médio de empresa em 10%, calculado em 2,1 anos em 2013;
- Aumento em 50% das efetivações após período de experiência calculadas em 60% em 2013.

Já que a organização não possuía planejamento estratégico, foi necessário construir e formalizar o direcionamento estratégico inicialmente dado que a implantação do modelo não é recomendada quando feita sem aderência à estratégia da organização (Albuquerque & Oliveira, 2001; Brandão & Guimarães, 2001; J. S. Dutra, 2002; Salles & Rocha, 2005).

Os diretores se reuniram seis vezes de fevereiro a abril de 2014 para definir missão, visão e valores para a organização apresentadas a seguir. Neste mesmo período, a empresa definiu sua estratégia e divulgou seus objetivos estratégicos desdobrados por setor para todos os colaboradores no dia 04 de abril de 2014, com auxílio da pesquisadora, fornecendo um direcionamento final para a modelagem do sistema de gestão de pessoas.

Quadro 23 - Missão, visão e valores da Empresa de Comunicação

Missão	Veicular informação e entretenimento com credibilidade, clareza, transparência, imparcialidade para promover valores e a identidade cultural da nossa gente
Valores	Compromisso com a sociedade, Todos pelo cliente, Inovação e Excelência, Foco no resultado, Conexão e desenvolvimento coletivo
Visão	Ser uma empresa criativa, inovadora, rentável e referência no setor de comunicação, oferecendo produtos e serviços de qualidade através dos melhores talentos

Fonte: elaborado pela diretoria da empresa em conjunto com a pesquisadora

No evento de divulgação dos balizadores estratégicos e realização da primeira pesquisa de clima na organização, que serviria como indicador posteriormente, a diretoria também divulgou o projeto de implantação, buscando a sensibilização e envolvimento dos colaboradores, conforme sugerido por Gramigna (2008) e Dutra (2004). Neste evento foram respondidas questões a respeito do processo e participação de todos, tal como sobre os objetivos para realização das mudanças sugeridas.

Foram definidos os grupos de trabalho para que fosse possível construir o modelo conceitual. Após as entrevistas iniciais realizadas com os gestores da organização, constatou-se baixo conhecimento a respeito de conceitos de gestão de pessoas e o corpo diretivo decidiu que a definição inicial dos conceitos do modelo seria feita sem a participação dos gestores.

Em maio de 2014, o grupo de coordenação (profissional de RH e pesquisadora) em conjunto com o corpo diretivo definiu os eixos de carreira e as possibilidades de movimentação entre os eixos. Os diretores entendiam carreira como profissão e tiveram dificuldade em identificar similaridades na natureza das atribuições dos profissionais da empresa, tornando complexa a definição dos eixos e níveis de complexidade.

Após debates e análise do material coletado no processo de descrição de cargos, foram estabelecidos cinco eixos profissionais, devido à diversidade entre a natureza das atribuições dos colaboradores, e o eixo gerencial. Definiu-se, então que a carreira gerencial teria três níveis, diferindo da estrutura atual, que apresenta oficialmente dois, e que as carreiras profissionais teriam de quatro a cinco níveis de complexidade. Também foram definidos os requisitos de acesso para cada nível de complexidade (Fernandes, 2004).

Figura 11 - Eixos de carreira - Empresa de comunicação

Fonte: elaborado pela autora

4.1.2 ETAPA DA PESQUISA APROFUNDADA

Além da definição das competências, os sistemas de carreira e remuneração, os parâmetros orientadores de quadro de funcionários e da massa salarial, os instrumentos de

gestão e o processo de definição de metas devem ser resultados desta etapa. Para alcançar tais resultados, Dutra (2004) sugere a realização de workshops, reuniões com os grupos de consulta, análise de dados da organização e reportes ao corpo diretivo para acompanhamento do processo de modelagem.

Em maio de 2014, a organização estava consolidando as descrições de cargo e as questões presentes no formulário utilizado foram aproveitadas para o levantamento inicial das competências existentes com todos membros da organização através de entrevistas não estruturadas compreendendo a descrição da rotina e processos de trabalho.

Para confirmar as competências individuais levantadas através do formulário e obter maiores informações, conduziram-se entrevistas semiestruturadas (apêndice II) com os gestores nos dias 15 e 16 de maio de 2014, buscando confirmar os dados levantados e compreender em maiores detalhes: (1) o que se entendia por cada “competência” classificada como necessária ou diferenciadora no formulário, (2) a aderência da “competência” à estratégia definida pela organização e (3) a estrutura organizacional e os eixos de carreira definidos.

Posteriormente, o grupo de modelagem, composto de todo o contingente de gestores e diretores, participou de treinamento em dois módulos realizado em junho de 2014 sobre os conceitos orientadores do modelo e os processos abrangidos e etapas da implantação.

Então, no dia 17 de julho de 2014 foram apresentadas as “competências” levantadas tanto para o grupo gerencial como para o profissional e algumas foram descartadas pelo grupo de modelagem, quando concluíram que estas não atendiam os critérios conceituais ou não estavam aderentes aos objetivos estratégicos definidos.

Neste momento, a organização já possuía 10 coordenadores, tendo promovido uma analista financeira a coordenadora administrativa e contratado um coordenador de produção. Também houve substituição do coordenador artístico e do coordenador de comunicação, via contratações externas.

Quadro 24 - “Competências” descartadas - Empresa de comunicação

MOTIVO	“COMPETÊNCIAS”
Desalinhamento conceitual	Atenção difusa, Atenção concentrada, Ética, Noções de estética, Apresentação Profissional
Desalinhamento estratégico	Orientação a custos

Fonte: elaborado pela autora

As competências gerenciais e profissionais (comuns a todos os eixos) definidas são apresentadas na figura a seguir. O desdobramento das competências foi feito pela pesquisadora em conjunto com o grupo de modelagem em três sessões distintas ocorridas no mês de agosto de 2014.

Ainda foram identificadas competências específicas para alguns eixos, elencadas a seguir. Tais competências foram estruturadas pelos gestores destes eixos e refinadas pelo grupo de coordenação. Vale destacar que o prazo para entrega das mesmas não foi cumprido, atrasando o cronograma da intervenção em três semanas.

- Criatividade: para os eixos mercado, produção e jornalismo
- Oratória: para os eixos rádio e jornalismo
- Negociação: para os eixos mercado e administrativo

Figura 12 – Competências - Empresa de comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Paralelamente, ocorria o Programa de Desenvolvimento de Lideranças para preparar os gestores para a implementação e capacitá-los a gerir com base nos conceitos utilizados e nas competências gerenciais definidas (Dutra, 2004). O programa teve carga horária de 48h, dividida em seis módulos mensais ministrados entre julho e dezembro de 2014. Após cada módulo, foi feita a avaliação de reação cuja estrutura serviria de base para todas as capacitações realizadas pela organização.

Estruturou-se também uma avaliação de aprendizagem e resultados na forma de gincana gerencial, em que os gestores deveriam elaborar, implementar e mensurar o resultado de

projetos através da metodologia 5W2H utilizando os conhecimentos adquiridos. Definiu-se que a metodologia também seria utilizada para as demais ações de desenvolvimento como forma de avaliação de resultados.

O instrumento da gincana foi utilizado para ampliar o nível de comprometimento dos gestores da empresa com os conceitos trabalhados no sistema e para incentivar o desenvolvimento das competências desejadas pela organização, aliando o mesmo à valorização (Azambuja & Francisco, 2005; Dutra, 2004). Cada gestor poderia contar com uma equipe de até quatro colaboradores, de qualquer departamento e unidade da empresa, desde que obtivesse ciência do gestor imediato do mesmo, para implementação das ações de melhoria propostas. Os resultados organizacionais obtidos por meio da gincana foram divulgados para toda a empresa via e-mails e murais, bem como as equipes ganhadoras e os prêmios distribuídos.

Após análise do quadro de funcionários e da massa salarial em julho de 2014, constatou-se que a organização necessitava ampliar o quadro de funcionários em 10%, com um aumento da massa salarial de no máximo 15%. Tais parâmetros serviram de base para a determinação do sistema de remuneração:

- Faixas salariais: foi definida uma faixa salarial para cada nível de complexidade abrangendo todos os eixos
- *Steps*: foram definidos cinco *steps* para cada faixa, de modo que os dois primeiros são os *steps* de entrada na faixa.
- Gatilhos para mérito:
 - 1 *step*
 - Tempo mínimo: nove meses da última promoção/mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança na última avaliação ou na região Adequado por duas avaliações e atingir no mínimo 80% das metas
 - 2 *steps*
 - Tempo mínimo: nove meses da última promoção/mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança nas duas últimas avaliações e atingir 100% das metas.
- Critérios para promoção
 - Tempo mínimo: um ano e meio da última promoção ou nove meses do mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança por duas avaliações consecutivas

- Atender aos requisitos mínimos para a posição acima

A partir de setembro de 2014, todas as contratações realizadas já estavam enquadradas na nova estrutura salarial definida. Constatou-se que a empresa possuía anteriormente alguns gatilhos de promoção para a equipe comercial, aliados a aumento salarial, baseados em esforço, e não em desenvolvimento. Tais mecanismos resultaram em profissionais enquadrados em níveis de grande complexidade que não atendiam aos requisitos mínimos de acesso ou mesmo ao nível de desenvolvimento exigido para a ocupação, ferindo os parâmetros de equidade interna que, segundo Dutra (2004), tem destacada importância.

Ao analisar o enquadramento nos eixos e níveis de complexidade, outros três colaboradores nos níveis mais altos de complexidade dos eixos profissionais também não atendiam aos requisitos mínimos. Em reunião ocorrida em outubro de 2014, o grupo de coordenação e o diretivo informaram os gestores destes colaboradores desta discrepância, que refletiria na avaliação de desempenho de seus subordinados. Ficou definido que o profissional de RH faria um acompanhamento especial e que a equipe comercial teria prioridade nos programas de capacitação para reduzir os *gaps* advindos desta política errônea de promoção e valorização.

Então, o grupo de coordenação elaborou os instrumentos de gestão para cada subsistema. Para o subsistema de recrutamento e seleção foi construído um manual descrevendo o processo desde a abertura da vaga até os procedimentos de avaliação dos candidatos e contratação, ilustrado a seguir.

Figura 13 - Estruturação do Processo seletivo - Empresa de comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Após a estruturação deste subsistema os gestores e diretores foram capacitados pelo grupo de coordenação para realizar seleção por competências em treinamento de 8 horas de

duração realizado em novembro de 2014, envolvendo simulações. As avaliações de reação e de apreensão, após o treinamento, trouxeram resultados satisfatórios. Os demais instrumentos de gestão foram construídos e/ou reformulados em seguida:

- Ficha de inscrição para recrutamento
- Avaliação do período de experiência pelo colaborador e pelo gestor
- Formulário de Levantamento das necessidades de treinamento
- Formulário de Solicitação de treinamento
- Avaliação de Reação
- Formulário de alinhamento (objetivos de carreira e metas de curto e médio prazo)
- Ficha de avaliação de desempenho
- Formulário de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
- Formulário de feedback formal
- Roteiro Entrevista de Desligamento

A organização não possuía um processo de estabelecimento de metas pois a produtividade não era medida, confirmando a especificidade decisional de ausência de dados quantitativos mencionada por Leone (1999). Dessa forma, ficou definido que os gestores teriam um mês para identificar os fatores críticos de sucesso para a operação de seu setor e realizar as primeiras medições para que fosse possível o estabelecimento de metas. A partir de então, diretoria e coordenadores se reuniram semanalmente para discussão dos resultados e dos planos de ação previamente elaborados pelos gestores para alcance das metas estabelecidas.

4.1.3 ETAPA DA AÇÃO

Para iniciar a implantação, o grupo de coordenação se reuniu com os gestores individualmente, em dezembro de 2014, para revisar o enquadramento dos colaboradores nos eixos e degraus de complexidade. Como mencionado anteriormente, diversas discrepâncias entre nível hierárquico e nível de complexidade foram identificadas, de modo que os gestores foram conscientizados das necessidades de desenvolvimento e reconhecimento nestes casos e responsabilizados por reduzir tais divergências. Em seguida, os gestores se reuniram com suas equipes e com o auxílio do RH apresentaram o modelo, as competências definidas, os níveis

de complexidade e o enquadramento. O material utilizado nas apresentações foi disponibilizado na rede (intranet).

Após tal apresentação, em janeiro de 2015, foram entregues materiais para que cada colaborador fizesse exercícios de autoconhecimento e planejamento de carreira, agendando uma reunião individual com seu gestor para alinhamento. Esta reunião teve por objetivo atender os princípios destacados por Dutra (2004) segundo os quais o modelo deve agregar valor tanto para a organização quanto para o indivíduo e não deve objetivar e individualizar o trabalho. Dessa forma, a empresa passa a conhecer os objetivos do colaborador e é possível satisfazer, conjuntamente, interesses pessoais e negociais (M. A. de Almeida et al., 2009; Rodrigues et al., 2006) de modo que as competências não se tornam elementos excludentes (A. C. Q. Barbosa & Rodrigues, 2005), que objetivam e individualizam as relações de trabalho (Brandão e Guimarães, 2001).

Neste momento já foi possível perceber o choque entre a nova cultura desejada e a cultura antiga predominante na empresa, visto que 31% dos colaboradores não realizaram os exercícios no prazo estabelecido, alegando sobrecarga de trabalho ou a não compreensão da demanda. Identificou-se, entretanto, que 18% destes eram subordinados ao mesmo gestor, não havendo concentração entre os demais, fato relatado pelo profissional de RH ao *sponsor* da intervenção, que cobrou o gestor pessoalmente.

Na reunião de alinhamento, gestor e colaborador em conjunto definiram ações de desenvolvimento com base nos objetivos de carreira definidos pelo colaborador e na autoavaliação do colaborador a respeito dos seus *gaps*. O profissional de RH arquivou o formulário de alinhamento e o plano de desenvolvimento individual de cada colaborador para acompanhamento futuro e estruturação dos programas de capacitação. Reuniões de *feedback* de acompanhamento também foram agendadas neste formulário, ficando a cargo do RH o acompanhamento e suporte aos gestores neste processo.

A pesquisadora e o profissional de RH analisaram as demandas a partir dos formulários e planos de desenvolvimento e estruturaram o plano de capacitação. Após dificuldades para estabelecer um orçamento e cronograma para o mesmo, estabeleceu-se parceria com a área comercial para levantar os recursos para colocar o programa em prática.

Constatou-se dificuldade e resistência, em especial por parte dos gestores, em seguir o processo nos prazos definidos e aplicar as técnicas de seleção por competências e *feedback*, como previsto por Dutra (2004). A falta de habilidades de comunicação dos gestores destacada por Mazzarol (2003) mostrou-se especialmente presente. Realizou-se então uma pesquisa

(anexo III) com todo o contingente de gestores sobre o andamento do projeto em fevereiro de 2015, cujos resultados encontram-se na tabela 4.

Tabela 4 - Resultados da Pesquisa com Gestores sobre o MGC - Empresa de comunicação

Assertivas	% Concordância
Sei o que é o MGC	100%
Sei quais são as competências gerenciais do MGC	100%
Sei quais são as competências profissionais do MGC	100%
Acredito que a estruturação por competências auxilia na seleção de profissionais	92%
Creio que a estruturação por competências auxilia na orientação dos colaboradores	92%
Os processos de gestão de pessoas ficaram mais claros e definidos com o MGC	92%
Ficou mais fácil planejar meu desenvolvimento com o MGC	92%
Percebo que o clima na empresa mudou após o MGC	92%
O modelo deixou mais claro o que é esperado de mim	92%
O modelo deixou mais claro o que devo esperar dos meus colaboradores	92%
Sei identificar o nível de complexidade de uma função/atividade	85%
A estruturação por competências auxilia no treinamento dos colaboradores	85%
A estruturação por competências auxilia na avaliação dos colaboradores	85%
Ficou mais fácil gerir minha equipe com o MGC	85%
Percebo que participei da construção do modelo	77%
Sei realizar seleção por competências	77%
Tenho mais suporte e ferramentas para gerir minha equipe com o MGC	77%
Vejo resultados concretos a partir da implantação do modelo	77%
A adoção do modelo gerou resultados positivos	77%
Utilizo a técnica de seleção por competências	69%
Acredito que tive treinamentos suficientes sobre o modelo	62%
Gosto da nova estrutura salarial por níveis	54%
Sinto que tenho domínio sobre os conceitos do modelo	54%

Fonte: elaborado pela autora

Em abril de 2015, apenas 40% das ações de desenvolvimento sugeridas haviam sido implementadas dentro do prazo estabelecido, sendo que 75% destas foram direcionadas à equipe comercial, e dois terços dos gestores realizaram os feedbacks de acompanhamento agendados na reunião de alinhamento. A falta de tempo dos gestores, a resistência às mudanças no seu escopo de trabalho e as restrições orçamentárias (Cezarino & Campomar, 2006; Froes, 2008; Heneman et al., 2000; La Rovere, 2001; Leone, 1999; Mazzarol, 2003) dificultaram o andamento do projeto segundo o cronograma determinado.

O Grupo de Coordenação reuniu-se com o corpo diretivo para realinhar a comunicação, revisar os próximos passos e reafirmar os objetivos da intervenção, na intenção de melhorar a percepção a respeito dos resultados. O Diretor executivo, *sponsor* da intervenção, cobrou dos gestores empenho para aprender os novos processos e comprometimento para cumprir com os prazos estabelecidos pelo grupo de coordenação.

Outros três coordenadores foram contratados para as áreas financeira, TI e comercial em 2015, seguindo o planejamento de aumento de quadro. Estes profissionais foram capacitados pelo profissional de RH. Entretanto, devido à grande renovação no quadro gerencial, seria necessário realizar uma reciclagem a respeito do modelo, constatada através da pesquisa onde apenas 62% dos gestores concordaram que haviam tido treinamentos suficientes a respeito do modelo e 54% sentiam que dominavam os conceitos. Apesar destes fatos, as avaliações de desempenho foram realizadas conforme o cronograma determinado pelo corpo diretivo em conjunto com o grupo de coordenação, em maio de 2015. O processo de avaliação de desempenho, o instrumento utilizado e seu resultado estão ilustrados a seguir.

Figura 14 - Processo de Avaliação de Desempenho - Empresa de comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Na compilação da avaliação final ocorre a negociação dos resultados, onde são confrontadas as diferenças de percepção entre a auto avaliação do colaborador e a avaliação do gestor. Na ausência de consenso quanto à classificação, o gestor assume a autoridade de aferir a nota final no sistema para cada competência ou capacidade na qual houve discordância. Em seguida, o gestor analisa com o colaborador os seus objetivos de carreira e as expectativas quanto ao desenvolvimento de suas competências a ser realizado no próximo ciclo, e, a partir delas, são discutidos os possíveis caminhos para se atingir os objetivos almejados.

Funcionário:	NOME		
Cargo:	Coord OPEC	Média capacidades	1,44
Nível de Complexidade:	6	Média competências	1,50

Competência	Comportamentos	Avaliação	Pontuação
Liderança	1) Integra a equipe e gerencia estilos e personalidades variadas, demonstrando respeito à individualidade. 2) Distribui atividades factíveis, de modo a manter os funcionários motivados. 3) Promove o entendimento entre as pessoas e adota medidas para mantê-lo favorável ao desenvolvimento dos trabalhos. 4) Orienta e apoia o desempenho e o desenvolvimento da equipe que chefia, reconhecendo as contribuições e viabilizando condições de crescimento. 5) Articula-se com representantes de outras áreas, contribuindo para a integração da empresa.	Atende	2
Resiliência	1) É persistente na busca por resultados, mantendo-se motivado e motivando sua equipe diante de situações de pressão e incerteza 2) Demonstra-se disponível para ouvir, avaliar os pontos de vista e opiniões diferentes e resolver conflitos com o envolvimento dos participantes. 3) Gerencia as emoções e sensações, transformando-as em conhecimento para alcançar melhores resultados;	Atende parcialmente	1
Fazer Acontecer	1) Administra com eficiência os recursos sob sua responsabilidade, orientando a equipe para a sua utilização consciente e para a preservação do patrimônio. 2) Obtém resultados desenvolvendo atividades estruturadas, conforme os padrões de qualidade e prazo estabelecidos, negociando as entregas com base em padrões de qualidade. 3) Orienta e demanda de sua equipe sobre os objetivos, exigindo documentação de rotinas e procedimentos de trabalho, de modo a padronizar a execução das atividades que coordena. 4) Estimula profissionais em fase de aprendizado a buscarem aprimoramento contínuo em seus processos de trabalho. 5) Estrutura o processo de trabalho e estabelece padrões de qualidade, em conjunto com sua equipe, visando à atuação integrada e com foco nos resultados	Atende	2
Foco no Cliente	1) Tem boa capacidade de expressão e escuta ativa e age como um conselheiro de confiança; tornando-se envolvido no processo de decisão dos clientes. 2) Monitora ou responde pelo nível de serviço da equipe e toma medidas em tempo adequado para satisfazer ao cliente, informando-o sobre o andamento das solicitações, com agilidade e presteza, visando sua satisfação. 3) Busca prevenir situações de conflito com o cliente, auxiliando no resgate do relacionamento quando necessário, mantendo bom relacionamento interpessoal 4) Incentiva a equipe para a implementação de soluções de valor para os clientes, gerando negócios prósperos e continuados	Atende	2
Atuação estratégica	1) Detalha planos de ação para implementar a estratégia após validação pelo gerente, desdobrando e comunicando com clareza as metas da área para sua equipe, levando em consideração as tendências de mercado e os objetivos da empresa 2) Implanta e acompanha o plano de ação, buscando alinhamento e sinergia da equipe e áreas de interface. 3) Desenvolve e racionaliza projetos sob sua responsabilidade, pesquisando tendências de inovação na área. 4) Utiliza sua visão integrada dos projetos/ processos sob sua responsabilidade para orientar sua equipe nas interfaces com demais processos da empresa 5) Propõe melhorias e formas de aumentar a integração com atividades relacionadas à sua área de atuação 6) Integra ações/ soluções pertinentes à área sob sua responsabilidade, otimizando processos e projetos	Atende parcialmente	1
Análise e Solução de Problemas	1) É capaz de gerir diversas demandas de sua equipe simultaneamente 2) Identificar alternativas diversas para a solução de problemas e sugere novos controles e formas de análise para melhorar o acompanhamento das atividades da área. 3) Organiza o rodízio de funções na equipe que coordena, visando desenvolver o espírito de grupo e a multifuncionalidade. 4) Resolve problemas a partir de uma perspectiva abrangente, contemplando os impactos na equipe que coordena e em sua área de atuação.	Atende parcialmente	1

Figura 15 – Exemplo de Ficha de Avaliação de Desempenho - Empresa de comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 1 - Resultado da Avaliação de Desempenho antes da Calibração gerencial

Fonte: elaborado pela autora

A calibração gerencial foi agendada para a última semana de junho de 2015. Neste momento, a profissional de RH havia se desligado da organização devido a uma proposta para atuar em uma das indústrias multinacionais da região.

Os gestores foram orientados pela pesquisadora a levar suas avaliações e justificativas para a reunião, mas apenas 30% dos mesmos o fizeram. Iniciou-se a análise pelos mais bem avaliados e algumas discordâncias quanto à avaliação de colaboradores que estavam nas equipes dos gestores das áreas administrativo, comercial, marketing e de uma das rádios filiais foram encontradas.

Os gestores comerciais haviam subavaliado alguns de seus colaboradores após análise da contribuição dos mesmos com as demais equipes da organização. Já os demais gestores haviam superestimado as competências e capacidades de alguns colaboradores. Tais inconsistências nas avaliações foram questionadas, discutidas com base nos formulários de *feedback* e em exemplos concretos da atuação e contribuição destes colaboradores. Após análise dos argumentos apresentados, os gestores realizaram ajustes em suas avaliações, como podemos observar no gráfico 2.

A gestora responsável pela equipe de jornalismo não realizou as reuniões de avaliação e não compareceu à reunião de calibração. Dada esta situação, o comitê (diretores e gestores) definiu que seria analisada a pontuação atribuída na avaliação prévia feita pela gestora. Após a

reposição da profissional de RH, a diretoria solicitou a busca de um profissional para substituir a gestora do jornalismo e a realização de um acompanhamento especial desta equipe.

Constatou-se que apenas 5,5% dos colaboradores superaram as expectativas e poderiam ser classificados como *outperformers*. Estes estavam enquadrados no segundo ou terceiro nível de complexidade. Verifica-se ainda que 30,5% do quadro foi avaliado como aquém das expectativas tanto em relação às competências quanto às capacidades.

Gráfico 2 - Resultado da Avaliação de Desempenho após da Calibração gerencial

Fonte: elaborado pela autora

Após estes processos foi possível determinar de forma mais apurada os *gaps* de competência dos colaboradores (Azambuja & Francisco, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Leme, 2008) e direcionar as ações de desenvolvimento de forma mais eficaz (Dutra, 2004; Gramigna, 2008). Dois colaboradores apresentam necessidade de capacitação urgente para serem capazes de entregar resultados adequados: a recepcionista e o cobrador de uma das filiais, de modo que o gestor de ambos ficou incumbido de estruturar um programa de desenvolvimento específico junto ao profissional de RH a ser reposto.

O colaborador altamente capacitado que apresentou a pior entrega da empresa era do setor de marketing. No alinhamento deste colaborador diversos problemas pessoais foram expostos e a organização decidiu que uma conversa com a presença do Diretor Executivo para determinar próximos passos seria necessária.

Os dois piores avaliados tanto no quesito competências quanto nas capacidades são do setor comercial. Tais colaboradores são raros no mercado local e influenciam diretamente na capacidade da organização de angariar receita. Definiu-se que a organização iria investir na capacitação destes profissionais e que manteria o processo seletivo para o setor aberto para ampliar sua capacidade de captação de clientes, eliminando sua dependência ante profissionais com entrega muito inferior ao esperado.

Após tais análises, iniciou-se a construção do mapa sucessório. A organização possuía dez posições em aberto, ou seja, posições previstas no quadro que não estavam preenchidas, sendo duas em nível estratégico e o restante em nível operacional. Destas, apenas três em nível operacional possuíam sucessores em condições de assumir numa temporalidade inferior a um ano. Nenhum funcionário foi considerado pronto para promoção imediata e apenas uma funcionária foi classificada como pronta para movimentação em período inferior a 6 meses: Recepcionista para Auxiliar Administrativo.

Ademais, unindo os resultados da avaliação de desempenho, dados do alinhamento e a análise do mapa sucessório, a diretoria constatou que seria necessário buscar substitutos no mercado para quatro posições: dois coordenadores comerciais, um locutor III (quarto nível de complexidade no eixo de carreira Rádio) e uma recepcionista (primeiro nível de complexidade no eixo de carreira administrativo). Estes dados serviriam de diretriz para os processos de recrutamento e seleção.

Chegou-se à conclusão de que a maior parte (68%) das posições críticas para a organização não possuía sucessor em condições de assumir numa temporalidade inferior a um ano. A diretoria, então, responsabilizou os gestores para que atuassem mais ativamente no desenvolvimento de suas equipes, em especial dos enquadrados nos níveis mais altos de complexidade. Foram definidos treze sucessores para as posições de coordenação e posições críticas ao negócio, ficando sob responsabilidade dos gestores estruturar um plano de desenvolvimento com o apoio do RH para treiná-los nas funções.

Seguindo a recomendação de Dutra (2004), segundo o qual nesta etapa é preciso capacitar os gestores para gerir com base nos conceitos utilizados, foi feita uma reciclagem, em agosto de 2015, através de simulações e exposição do conteúdo pelos participantes. Após a mesma, os gestores responderam a uma avaliação de reação, a pedido do grupo diretivo, contendo vinte questões que compreendiam: as competências, os critérios, instrumentos e processos do modelo de gestão de pessoas. As avaliações foram corrigidas pelo grupo de coordenação e foi alcançada uma média de 8,55 com desvio padrão de 1,23. A partir deste

momento, iniciou-se a etapa de avaliação dos resultados da pesquisa e preparação para um novo ciclo.

4.1.4 ETAPA DA AVALIAÇÃO

Verifica-se que a intervenção já impactou positivamente na organização, fato constatado através dos resultados da pesquisa de clima 2015, realizada em maio cujos resultados foram divulgados em junho de 2015. A tabela a seguir apresenta um comparativo das duas pesquisas realizadas e o cálculo da evolução da satisfação dos colaboradores para cada quesito.

Tabela 5 - Comparativo entre as Pesquisas de Clima na Empresa de Comunicação

Temas	2015	2014	Evolução
Identidade	83,02%	76.23%	7%
Relacionamento	77,14%	63.15%	14%
Qualidade	73,50%	64.13%	9%
Liderança	72,33%	53.80%	19%
Carreira e Desenvolvimento	61,85%	52.73%	9%
Ambiente	58,52%	47.50%	11%
Comunicação	55,47%	40.58%	15%
Recompensa	48,15%	45.25%	3%
Total Geral	67,48%	57.46%	10%

Fonte: elaborado pela autora

Partindo do resultado da avaliação de conhecimento com os gestores e da pesquisa de clima, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice IV) pela pesquisadora com os gestores, individualmente em agosto de 2015. Foi possível concluir que, para alguns, a falta de prática, devido à baixa rotatividade de algumas equipes, a interrupção do acompanhamento do profissional de RH e a cultura organizacional que não valorizava planejamento eram responsáveis pela resistência e dificuldades encontradas no tocante à seleção por competências.

Ademais, a postura de alguns membros da diretoria reforçava o *status quo*, fornecendo justificativas para os gestores postergarem suas entregas e não dar a devida importância aos

novos processos de gestão em vigor. As entrevistas também foram importantes para captar dados qualitativos a respeito da implantação, benefícios e dificuldades advindos da mesma.

Destaca-se que sete dos gestores possuíam alguma experiência em empresas de grande porte e três deles mencionaram espontaneamente que nas suas vivências profissionais anteriores não possuíam as ferramentas, estrutura ou suporte para a gestão de seus subordinados do nível proporcionado pela implantação do modelo, conforme pode-se verificar nos relatos apresentados no quadro 25.

Quadro 25 - Relatos dos gestores entrevistados - Empresa de Comunicação

Entrevistado	Relato
Gestor de produção	"Em nenhuma das outras duas empresas em que trabalhei havia essa estrutura para ajudar a gente a gerir nosso pessoal" 03/08/2015
Gestor de reportagem	"Já tive experiências em empresas de grande porte e não tinha as ferramentas que estão proporcionando aqui" 03/08/2015
Gestora comercial sênior	"Esse novo modelo ajudou muito, me tornei uma profissional melhor. Gostaria de ter tido contato com isso antes nas minhas outras experiências" 05/08/2015

Fonte: elaborado pela autora

Ao serem questionados a respeito dos benefícios do modelo, todos citaram que o modelo trouxe benefícios para todos os níveis da empresa, indicando que o mesmo, na percepção deles, agregou valor para os indivíduos (M. A. de Almeida et al., 2009; Rodrigues et al., 2006)

Benefício eu vejo bastante. Na verdade, muita coisa que eu aprendi aqui eu levei pra (sic) mim, como pessoa. A minha equipe também percebeu os benefícios, eles acabam entendendo melhor os processos da empresa, onde eles estão e onde podem chegar, ficou visível, ficou claro (Gestora Comercial Sênior)

Para mim profissionalmente está agregando muito, meus conhecimentos. Na prática, a gente sofre algumas dificuldades. Eu tenho profissionais na minha equipe que tem muita dificuldade de conhecimento, mas antes era muito acomodado. É difícil atingir os 100% da coisa (sic) mas já começou a enxergar a empresa de outra forma, começou a buscar mais. Na prática a coisa é muito mais lenta do que na teoria, mas as coisas estão andando. (Gestora Comercial Plena)

Foi muito útil para conseguir avaliar melhor e identificar as falhas e conseguir que a equipe se desenvolvesse. Através das competências eu consegui isso e agora eu tenho condições de delegar coisas

que antes não tinha como e minha equipe tem mais condições de crescer na empresa (Gestora de Operações Mídia Audiovisual)

Percebe-se, porém, que alguns gestores destacam que desafios advindos da natureza da mão de obra, da escassez de mão de obra qualificada na região, de recursos financeiros e tecnológicos e decisões prévias à implantação do modelo restringiram os benefícios que o modelo poderia proporcionar.

Na minha equipe, é difícil você achar uma pessoa para vir para o comercial aqui em Três Lagoas. Nossos colaboradores estavam muito longe do ideal para o nível que estavam. Estávamos nivelando por baixo. Eu como gestora acabo competindo com a minha equipe, por que não temos a quantidade de pessoas necessárias, temos 4 posições abertas. Eu não tenho mão de obra e de repente a mão de obra tem que ser eu. Isso precisa mudar. Precisamos que os colaboradores que temos se desenvolvam. (Gestora Comercial Plena)

O tipo de mão de obra, locutor, não enxerga muito possibilidades de crescer na empresa. As características da profissão, os horários, é cultural da profissão. Eles trocam de emprego para ganhar 50 reais a mais em outro lugar e não pensam que aqui eles têm condições de crescer, atuar em outras mídias (Gestor Artístico)

A única dificuldade que se tem é conseguir adequar as atividades da rotina com as atividades de aprendizagem do modelo, por restrições de mão de obra. A empresa precisaria investir mais na gestão do conhecimento, em disponibilizar os conteúdos para consulta a respeito dos conceitos do modelo em meios digitais, facilitando o acesso. (Gestor de operações Mídia Impressa)

Eu trabalhei em grandes empresas que tinham modelo de gestão, não esse. Temos que ter as pessoas certas para as posições, em algumas equipes tem mais gestor que equipe, por que a empresa fez errado antes contratando pessoas sem perfil, promovendo a gestor pra (sic) valorizar o técnico. (Gestor Comercial TV)

Quanto ao fato de o modelo resultar em afastamento das práticas antigas (Crossan & Apaydin, 2010), os gestores em sua totalidade reconhecem que as práticas adotadas pela empresa mudaram significativamente, mas alguns alertam para a possibilidade do retrocesso especialmente devido à ineficiência na comunicação (Pereira et al., 2004) e a algumas especificidades citadas por Leone (1999): influência dos proprietários (diretoria), gestão centralizada e fraca maturidade organizacional.

O modelo ajudou muito a me organizar e a conhecer melhor a minha equipe, mudou bastante de como a gente fazia as coisas antes. Facilitou muito para gerir a equipe. Ainda falta participar mais os coordenadores das decisões. Houve um crescimento muito bom da empresa, mas ainda faltou aplicar mais as ferramentas no dia a dia, algumas delas. Apesar das dificuldades as coisas estão acontecendo se não começar não vai chegar a lugar nenhum. (Gestora Comercial Plena)

Também falta melhor comunicação, especialmente da diretoria com a coordenação, várias mudanças são implementadas e nós ficamos sabendo depois da decisão tomada. (Gestor Comercial TV)

O que mais mudou foi a visão da diretoria, a forma como a diretoria vê hoje a empresa. E também os colaboradores. Temos que cuidar para que não caia no esquecimento. Precisamos ser mais cobrados, precisamos de maior acompanhamento do RH. (Gestor de Operações Mídias Impressas)

Com o novo modelo a maior parte das práticas de gestão de pessoas mudou, ainda falta uma melhor comunicação e transparência da diretoria com os coordenadores, mais confiança. Acho que eles ainda não confiam totalmente na nossa capacidade de lidar com as equipes e de avaliar a equipe de forma isenta. Muito por que eles têm um certo contato com as equipes e alguns conceitos formados. (Gestora de Operações Mídias Audiovisuais)

O fluxo de trabalho é intenso, e com a redução da equipe os coordenadores acabaram assumindo atividades operacionais novamente, precisamos focar mais na capacitação da equipe pra (sic) isso não acontecer. (Gestor de Marketing)

Entretanto, há percepção de que houve mudanças que impactaram a cultura organizacional (Ruas, 2005; Souza et al., 2010), em especial em relação à abertura à mudança por parte dos gestores e diretoria e à postura dos colaboradores em relação ao seu próprio desenvolvimento e ao compartilhamento de conhecimento e informações com outros setores.

A empresa que dificulta um pouco os processos, pelo fato de ser familiar, as vezes o que era para ser no fim das contas não é bem assim, mas estamos fazendo a nossa parte, por que uma hora vai acontecer da forma que devem, as coisas estão acontecendo. A empresa está levando mais a sério, se levando mais a sério. Nós também. Primeiro sempre vem a resistência, achar difícil e depois que a gente faz fala assim: era isso? (Gestora Comercial Sênior)

Eu tinha muito problema de relacionamento na minha equipe, muita dificuldade de interação com os outros setores da empresa. Com a implantação do modelo eles mudaram muito a questão comportamental deles. (Gestora Comercial Plena)

Houve uma grande descentralização na empresa, a centralização que tinha antes não tem mais, o modelo permitiu o desenvolvimento dos gestores e a descentralização de atividades que antes ficavam na mão da diretoria. Agora estamos num outro momento, estamos com o mapa sucessório, começando a delegar atividades operacionais que estão na mão dos coordenadores e também a ensinar atividades de coordenação para os sucessores. (Gestora de Operações Mídias Audiovisuais)

A demanda por flexibilidade na gestão de pessoas foi mencionada espontaneamente por dois gestores, indicando a aderência do modelo à realidade organizacional (Borgo, 2011; J. S. Dutra, 2001; Fleury & Fleury, 2004; Froes, 2008; Guimarães, 2000; La Rovere, 2001; Pelissari, 2007)

Na nossa empresa precisa de certa flexibilidade. Eu mesma tenho 2 colaboradores na equipe que eu divido com outro gestor e antes ficava complicado de cobrar, por que cada um cobrava uma coisa. As competências ajudaram. (Gestora Comercial Sênior)

Em empresa pequena a gente vira e mexe se pega pensando nos outros departamentos, se envolvendo em outras atividades e essa flexibilidade é presente e necessita ser considerada. Desconheço qualquer empresa desse segmento que tenha um modelo de gestão assim. É uma visão extremamente diferente de gestão de pessoas da que eu tinha, tô aprendendo e melhorando muito. Os colaboradores não fazem só uma coisa, então ficava difícil gerir a equipe. (Gestor Artístico)

Entretanto, há percepção de que o contexto organizacional poderia ter sido melhor considerado quando da estruturação do modelo, especialmente no tocante à escassez de tempo dos gestores, cronograma de treinamentos e material de apoio. A ausência temporária do profissional dedicado ao RH foi uma dificuldade não relacionada à metodologia de implantação. O profissional de RH não foi repostado com facilidade visto que o processo teve de ser operacionalizado e conduzido pela diretoria da empresa que estava enfrentando dificuldades financeiras prioritárias, decorrentes de altas taxas de inadimplência de seus clientes.

A empresa que dificulta um pouco os processos, pelo fato de ser familiar, às vezes o que era para ser, no fim das contas não é bem assim. Estamos fazendo a nossa parte, por que uma hora vai acontecer da forma que devem, e as coisas estão acontecendo. Só que tem muita reunião, muita planilha e falta tempo. E agora não temos o apoio de um profissional de RH para conseguirmos fazer tudo, acompanhar como se deve. (Gestora Comercial Plena)

Ainda falta uma maior disseminação das possibilidades de carreira e disponibilizar as informações sobre as competências e níveis de complexidade. A ausência do RH nesses últimos meses não ajudou na fixação

dos conhecimentos, precisávamos de mais apoio para transmitir tudo pra nossa equipe (Gestor de Operações Mídias impressas)

As apostilas não foram desenvolvidas em linguagem tão fácil, mas o acompanhamento foi muito importante pra compreensão e pra que conseguíssemos aplicar. As dificuldades estruturais da empresa, equipamentos e dificuldades financeiras, por exemplo, trouxeram algumas dificuldades para conseguirmos a compreensão da equipe da importância e a adesão ao modelo. (Gestora de Operações Mídias Audiovisuais)

A reposição do profissional de RH, em outubro de 2015, tornou possível a análise do alcance dos objetivos estabelecidos inicialmente para a implantação. Houve melhoria do índice de satisfação dos colaboradores, aferido através de pesquisa de clima em 10,02%, aumento do tempo médio de empresa em 11%, para 2,35 anos. O objetivo de aumento para 85% das efetivações após período de experiência não foi alcançado, tendo aumentado para 78%, nem o de redução do *turnover* médio mensal, reduzido para 5% apenas, tendo aumentado consideravelmente após o desligamento do profissional de RH e na equipe de jornalismo.

Para obter uma visão dos colaboradores, foi solicitado aos que possuíam acesso a *e-mail* corporativo que respondessem a uma pesquisa *online* sobre o modelo. Dos sessenta e oito colaboradores com acesso ao *e-mail* corporativo, quarenta e três (63,2%) responderam à pesquisa, cujos resultados são exibidos a seguir.

A amostra apresentou igualdade de distribuição de gênero e a idade média dos respondentes foi calculada em 36 anos (desvio padrão de 11,1 anos; coeficiente de variação=31%). Dos respondentes, 79% estão na empresa há mais de um ano, sendo que 42% estão há mais de três anos. É relevante apontar que nenhum dos sete colaboradores com acesso a *e-mail* da unidade de Aparecida do Taboado respondeu à pesquisa.

Percebeu-se que a concordância total foi majoritária apenas para três assertivas: ‘Sei qual o nível de complexidade no qual estou enquadrado’, ‘Sei quais são as competências profissionais do Grupo’ e ‘Sei por quais competências sou avaliado’. Mais de três quartos (79,1%) indicaram concordância com ‘O modelo de gestão por competências deixou mais claro o que é esperado de mim’.

Tabela 6 - Resultado da pesquisa final com colaboradores - Empresa de comunicação

Assertivas	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Sei qual o nível de complexidade no qual estou enquadrado	67,44%	30,23%	0,00%	2,33%
Sei quais são as competências profissionais do Grupo	58,14%	34,88%	4,65%	2,33%
Sei por quais competências sou avaliado	53,49%	32,56%	11,63%	2,33%
O modelo de gestão por competências deixou mais claro o que é esperado de mim	41,86%	37,21%	16,28%	4,65%
Os processos de gestão de pessoas ficaram mais claros e definidos com o modelo	37,21%	44,19%	11,63%	6,98%
Acredito que tive treinamentos suficientes sobre o modelo	34,88%	37,21%	20,93%	6,98%
A adoção do modelo gerou resultados positivos	34,88%	46,51%	13,95%	4,65%
Percebo que o clima na empresa mudou após o modelo	32,56%	53,49%	11,63%	2,33%
Ficou mais fácil planejar meu desenvolvimento com a implantação do modelo	25,58%	53,49%	13,95%	6,98%
Vejo resultados concretos a partir da implantação do modelo	23,26%	48,84%	20,93%	6,98%

Fonte: dados da pesquisa

Ainda, mais de um quarto dos respondentes indicou discordância com a assertiva ‘Vejo resultados concretos a partir da implantação do modelo’ e ‘Acredito que tive treinamentos suficientes sobre o modelo’. A divulgação dos resultados alcançados para os objetivos definidos não havia sido feita para os colaboradores até o momento da pesquisa com os mesmos visto que a diretoria planejou realizar tal divulgação durante a pesquisa de clima de 2016, a ser realizada no mês de julho.

Após analisar tais resultados, a diretoria considerou que a empresa estava caminhando para a profissionalização, mais focada em resultados, em consonância com a sua visão para o futuro. Entretanto, as prospecções a respeito das entradas de caixa não ocorreram conforma o previsto e concluiu-se que cortes seriam necessários. Sendo assim, em reunião com a nova profissional de RH foram definidos, para o novo ciclo, novos objetivos, dos quais se destacam:

- Redução no quadro: a diretoria determinou o desligamento de vinte funcionários considerando a avaliação de desempenho e ociosidade das equipes. Foram determinadas, também, a contratação de quatro funcionários para a equipe comercial, para potencializar faturamento, e a reposição de editor-chefe e de dois locutores, desligados por incompatibilidade com os valores da empresa;

- Estabelecimento de meta de que 100% dos funcionários passem por alguma capacitação em 2016, deixando expressa a competência a ser trabalhada na capacitação;
- Realização de reciclagem sobre o modelo e os processos de gestão de pessoas com auxílio dos gestores para todas as equipes;
- Manutenção do índice de clima em 67%, devido ao impacto negativo dos desligamentos e ajustes financeiros no clima da empresa.

4.2 ADEGA-RESTAURANTE

4.2.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A Adega-restaurant foi fundada em 2010 em Campo Grande (MS), com a proposta de ser uma adega de vinhos com um pequeno cardápio de queijos e massas, contando com nove funcionários. Ao longo do tempo o proprietário focou em inovações na gastronomia, ambiente e atendimento personalizado. Em 2012, foi feita uma releitura do conceito inicial e decidiu-se pela ampliação dos serviços, posicionando-se como uma “adega gourmet”. A empresa venceu o Prêmio Nacional de Inovação das MPEs, concorrendo com mais de 10 mil empresas em todo o Brasil de todos os segmentos.

Atualmente a empresa conta com uma adega de cerca de 500 rótulos de mais de quinze países e em termos gastronômicos foca na culinária italiana, apresentando boa situação financeira. O dirigente procurou auxílio para estruturar o RH, pois definiu no plano estratégico, construído em 2014, o objetivo de expandir a atuação para outras localidades, utilizando a expertise adquirida na matriz. Adicionalmente, os índices de absenteísmo e rotatividade apresentam-se crescentes, aumentando a necessidade de uma maior estruturação da gestão de pessoas.

A empresa conta atualmente com vinte e nove profissionais divididos entre os setores administrativo, produção e atendimento, dos quais sete são gestores. Não existia profissional dedicado para RH, em conformidade com a tendência apontada pelos teóricos para PEs (Marlow & Patton, 1993; Miller, 1993; Wagar, 1998), situação que permaneceu até a etapa da pesquisa aprofundada, e o profissional do financeiro faz o papel de departamento pessoal.

O proprietário dirigente era responsável pela seleção, contratação e demissão e os gestores foram encarregados da capacitação informal dos colaboradores. A empresa já possuía descrições de cargo com competências básicas e diferenciadoras apontadas, desenvolvidas com

o auxílio de consultorias subsidiadas pelo SEBRAE/MS, através das quais o recrutamento e algumas capacitações eram realizados.

O nível de instrução dos colaboradores e gestores é baixo e o objetivo do proprietário é elevá-lo, pois tem a convicção de que funcionários mais qualificados são mais aderentes à cultura da empresa. Existe a intenção de adquirir sistemas de gestão mais robustos para permitir maior integração entre as informações que auxiliarão na expansão e poderão auxiliar na implantação do modelo de gestão de pessoas.

O profissional que trabalha com compras na organização indicou o interesse em atuar na gestão de pessoas, de modo que inicialmente ficou a cargo do mesmo atuar junto à pesquisadora na intervenção em concomitância com suas demais atribuições. Tal fato caracteriza a otimização da mão de obra citada por Oliveira como um ponto forte (1998 apud Froes, 2008).

A metodologia para implantação foi construída em conjunto com o proprietário em setembro de 2014, juntamente aos indicadores de sucesso:

- Redução do *turnover* mensal médio para 5% calculado em 13,5% em 2014.
- Aumento em 12% do índice de satisfação geral na pesquisa de clima, calculado em 68,74% em 2014.

Nesta empresa, algumas especificidades apontadas por Leone (1999) não se encontram presentes:

- a) Pobreza de recursos: a empresa tem acesso a financiamentos, pois não tem débitos fiscais, e a consultorias especializadas a baixo custo através do SEBRAE, uma vez que é ganhadora de prêmios de nível nacional.
- b) Ausência de planejamento formal e estratégia intuitiva e pouco formalizada: o proprietário realiza planejamentos formais de curto, médio e longo prazo, apesar de não os divulgar abertamente aos colaboradores.
- c) Identidade entre pessoa física e jurídica: verifica-se uma preocupação em separar o organizacional do pessoal.

Quanto aos pontos fortes e fracos citados por Oliveira (1998 apud Froes, 2008), a maior parte encontra-se presente, com exceção da facilidade na circulação de informações e do baixo poder de barganha em relação a contratação de empréstimos. Constatou-se que a comunicação

interna é um ponto de atenção na pesquisa de clima realizada em 2014, fator atribuído pelo proprietário-dirigente à cultura individualista e competitiva empregada pelo estilo de gestão.

Dos presentes, destacam-se: agilidade nas ações e na tomada de decisões, mão de obra com utilização otimizada, arrojo, crença e obstinação pelo trabalho, individualismo, falta de pessoal qualificado para tarefas específicas, visão distorcida dos recursos humanos e adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado.

Em outubro de 2014 reuniu-se com o proprietário para definir os eixos de carreira e as possibilidades de movimentação entre os eixos. O proprietário mostrou-se inicialmente interessado em estruturar apenas dois eixos, de modo que os profissionais do atendimento e produção seriam multifuncionais. Entretanto, devido às especificidades do negócio e conhecimentos e habilidades necessárias para a produção, foram estabelecidos 3 eixos profissionais e o eixo gerencial.

Definiu-se, então, que a carreira gerencial teria quatro níveis, diferindo da estrutura atual que apresenta oficialmente dois e que as carreiras profissionais teriam de três a quatro níveis de complexidade.

Figura 16 - Eixos de carreira – Adega-restaurante

Fonte: elaborado pela autora

4.2.2 ETAPA DA PESQUISA APROFUNDADA

A organização definiu em 2014 seu planejamento estratégico com objetivos para 2020. Os principais direcionamentos seguem:

Quadro 26 - Missão, visão e valores da Adega-restaurante

Missão	Aproximar as pessoas ao mundo do vinho com uma grande variedade de rótulos em um ambiente aconchegante e descontraído, atendimento exclusivo e uma deliciosa gastronomia
Valores	Comprometimento, humildade, Paixão pelo que faz, Ética, Respeito pelo próximo, Inovação, Aprender sempre, Fazer mais com menos, Encantar o cliente e Trabalho em equipe
Visão	Ser a maior rede de adega-restaurante do Brasil até 2020.

Fonte: documentos fornecidos pelo proprietário

Em dezembro de 2014, através de análise documental das descrições de cargo existentes, bem como de reuniões com o proprietário e o profissional de compras, foi feito um levantamento inicial das competências. Os documentos levantados indicavam “competências” desalinhadas com os referenciais teóricos utilizados neste estudo.

Pediu-se então que o profissional de compras realizasse uma revisão das descrições de cargo junto aos gestores focando nas competências e em conseguir maiores detalhes sobre as mesmas para que uma análise mais profunda pudesse ser realizada. Entretanto, até março de 2015 estas informações não haviam sido levantadas.

Neste ponto da intervenção, o proprietário identificou a necessidade de contratar um profissional para atuar exclusivamente em gestão de pessoas, visto que o projeto estava com o cronograma demasiadamente defasado, confirmando influência do proprietário nos subsistemas de RH, apontada por Pereira et al (2004). Destaca-se que, apesar das recomendações da pesquisadora a respeito do perfil do profissional, o proprietário optou por contratar um profissional com menos experiência devido ao menor custo.

Após a contratação deste profissional e esclarecimento do conceito de competência para os gestores e proprietário, em 27 de abril de 2015, foi necessário reavaliar as atribuições dos colaboradores e observá-los em sua atuação profissional para identificar as competências existentes. Pediu-se que os gestores fizessem tal análise e que pesquisassem sobre o tema.

Um novo encontro foi agendado após duas semanas, no qual a metodologia de grupo de foco foi utilizada para definir as competências desejadas assim como avaliar o alinhamento destas com as estratégias da organização. Seguem no quadro abaixo as “competências” descartadas e o respectivo motivo para descarte.

Quadro 27 - “Competências” descartadas - Adeg-a-restaurante

MOTIVO	“COMPETÊNCIAS”
Desalinhamento conceitual	Senso de organização, Boa memória numérica, Raciocínio lógico, Raciocínio rápido, Comprometimento com o horário e Respeito à hierarquia
Desalinhamento estratégico	Resolução de conflitos e Orientação a custos

Fonte: elaborado pela autora

Como resultado desta intervenção tivemos a definição e breve descrição das competências profissionais comuns e específicas, conforme figura 17. Ficou a cargo dos gestores a realização do desdobramento em níveis das mesmas, individualmente, além da análise e da definição das capacidades e requisitos de acesso. Estabeleceu-se o prazo de três semanas para a realização desta atividade.

Figura 17 - Competências por eixo - Adeg-a-restaurante

Fonte: elaborado pela autora

Tanto profissional de RH como gestores e proprietário tiveram dificuldades para identificar diferenças entre os níveis em compreender o conceito de complexidade e espaço ocupacional e auxílio foi solicitado à pesquisadora. A pesquisadora explicou os conceitos em reunião, fornecendo exemplos e sugeriu, então, a leitura de um capítulo do livro de Dutra (2004) para melhorar a compreensão dos gestores a respeito do modelo e para utilizarem de base e exemplo para tal desdobramento. A entrega do desdobramento foi então agendada para 15 de junho de 2015. Na figura 18 encontra-se a ilustração do desdobramento da competência gerencial de inovação.

Inovação Adapta-se oportunamente às diferentes exigências do meio, concebe soluções inovadoras viáveis e adequadas, identificando oportunidades, antecipando-se às mudanças e preocupando-se com aperfeiçoamento dos serviços prestados	
Níveis	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
G4	1. Sugere projetos inovadores e pesquisa tendências de inovação para aproveitar oportunidades de mercado. 2. Incentiva pares, gerentes, subordinados para a criação de novas ideias e execução de melhorias nos processos 3. Identifica oportunidades para melhorias e inovação, liderando ações para realizá-las. 4. Lidera o desenvolvimento de produtos e serviços para a empresa
G3	1. Identifica oportunidades de inovação e melhorias nos processos, produtos e serviços sob sua responsabilidade, e propõe ações fundamentadas para aproveitá-las. 2. Incentiva pessoas para a criação de novas ideias e execução de melhorias propostas nos processos, produtos ou serviços da unidade sob sua responsabilidade 3. Apresenta propostas novas e criativas a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade
G2	1. Propõe novas soluções para melhorar os processos, produtos ou serviços da sua área de atuação 2. Identifica e executa oportunidades de inovação e melhorias nos processos, produtos e serviços no âmbito de sua equipe. 3. Toma decisões, adota medidas e realiza mudanças na equipe, avaliando e mitigando os riscos envolvidos
G1	1. Recomenda a necessidade de novos produtos/serviços e sugere melhorias 2. Promove reflexões a respeito dos processos atuais e propõe melhorias na equipe

Figura 18 - Desdobramento da Competência Gerencial Inovação - Adega-restaurante

Fonte: elaborado pela autora

Também foi proposto ao proprietário a realização de um *assessment* para aferir o nível de conhecimento dos gestores sobre o modelo e o processo de implantação e a posterior estruturação de um programa de desenvolvimento para os gestores com base nas competências. O proprietário mostrou-se resistente em alocar parte da carga horária dos gestores para capacitação preferindo designar 2 horas semanais para a profissional de RH abordar em reunião temas referentes a gestão de pessoas determinados por ele.

O grupo de coordenação compilou e revisou o material, adequando a linguagem utilizada e mesclando as contribuições do grupo de modelagem. Após revisão do material, foi realizada a apresentação de todas as competências desdobradas em níveis para os gestores, seguindo as recomendações de transparência de Dutra (2004). A participação do dirigente durante este processo foi restrita dada sua ausência da empresa, devido a atividades de capacitação e ao planejamento e execução da expansão da empresa.

O quadro de funcionários foi, então, analisado juntamente com a massa salarial, em julho de 2015, sendo definido um quadro ideal pelo proprietário-dirigente nesta ocasião. Visto

que a organização planejava abrir uma nova unidade no ano de 2016, o proprietário-dirigente identificou a necessidade de ampliar o quadro de funcionários em 60% para viabilizar a operação e o treinamento dos funcionários na nova localidade.

A empresa já possuía uma estrutura de remuneração devido a acordos com sindicato para estruturação de banco de horas. Tais parâmetros serviram de base para a determinação do sistema de remuneração:

- Faixas salariais: foi definida uma faixa salarial para cada nível de complexidade abrangendo todos os eixos
- *Steps*: foram definidos 3 *steps* para cada faixa, de modo que o primeiro é o *step* de entrada na faixa.
- Critérios para promoção
 - Tempo mínimo: 1 ano da última promoção/ 6 meses do mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança por duas avaliações consecutivas
 - Atender aos requisitos mínimos para a posição acima
- Gatilhos para mérito:
 - 1 *step*
 - Tempo mínimo: 6 meses da última promoção/mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança na última avaliação ou na região Adequado por duas avaliações e atingir 100% das metas
 - 2 *steps*
 - Tempo mínimo: 6 meses da última promoção/mérito
 - Avaliação de desempenho: pontuar na região de mudança na última avaliação e superar as metas.

A partir de setembro de 2015 todas as contratações realizadas já estavam enquadradas na nova estrutura salarial definida. Então, o grupo de coordenação elaborou os instrumentos de gestão para cada subsistema. Para o subsistema de recrutamento e seleção foi construído um manual descrevendo o processo desde a abertura da vaga até os procedimentos de avaliação dos candidatos e contratação, ilustrado na figura 19.

Figura 19 - Estruturação do Processo seletivo - Adegas-restaurante

Fonte: elaborado pela autora

Após a estruturação deste subsistema o profissional de RH foi capacitado para realizar seleção por competências em treinamento de 6 horas de duração, em agosto de 2015, envolvendo simulações. Este profissional ficou responsável por replicar o conhecimento para os gestores. Os demais instrumentos de gestão foram construídos e/ou reformulados em seguida:

- Ficha de inscrição para recrutamento
- Avaliação do período de experiência pelo colaborador e pelo gestor
- Ficha de inscrição em treinamento
- Avaliação de Reação
- Formulário de alinhamento (objetivos de carreira e metas de curto e médio prazo)
- Formulário de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
- Ficha de avaliação de desempenho
- Roteiro Entrevista de Desligamento

As metas de produtividade eram definidas sem a coparticipação dos gestores pelo proprietário-dirigente que, neste momento, decidiu compartilhar tais decisões criando um comitê gestor que se reuniria quinzenalmente.

4.2.3 ETAPA DA AÇÃO

Os grupos de modelagem e de coordenação realizaram o enquadramento dos colaboradores nos níveis em reunião ocorrida em julho de 2015. Feito isso, assim como ocorreu

na outra intervenção, os gestores se reuniram com suas equipes e com o auxílio do RH apresentaram o modelo e entregaram testes um roteiro para que cada colaborador ampliasse seu autoconhecimento e fizesse um breve planejamento de carreira que deveriam ser entregues ao gestor em duas semanas. A profissional de RH relatou certa resistência e dificuldade de compreensão dos colaboradores a respeito da demanda, resultando em um atraso de uma semana na entrega.

Após a entrega deste material foi agendada a reunião de alinhamento. Os gestores realizaram a reunião com o proprietário primeiramente para maximizar sua compreensão do processo, definindo ações de desenvolvimento e preenchendo os formulários de alinhamento e PDI. Tais reuniões ocorreram de forma espaçada durante o mês de agosto de 2015 devido à agenda do proprietário e ausências na empresa. Este processo continuaria com as reuniões entre gestores e colaboradores, entretanto, os gestores postergaram a realização desta reunião sendo necessário o agendamento pelo profissional de RH.

Além dos planos de expansão geográfica, o proprietário estava empreendendo em outras frentes, diversificando os serviços oferecidos pela empresa, resultando em sua ausência por períodos prolongados da organização. Foi necessário, então, que os gestores assumissem atividades que anteriormente ficavam sob a sua alçada.

O agendamento, programando as reuniões para o mês de setembro de 2015, não foi cumprido. Os gestores alegaram falta de tempo, local apropriado e demandas mais prioritárias advindas da operação da organização. Seguindo as diretrizes do regimento interno da organização, o profissional de RH advertiu formalmente os gestores com o aval do proprietário em outubro de 2015.

Devido a estes atrasos, desligamentos e à postura dos gestores, a credibilidade do processo foi fragilizada, fato constatado pela profissional de RH em outubro de 2015 com base em relatos dos colaboradores obtidos quando da entrega dos formulários e roteiro de autoconhecimento a serem preenchidos para a realização das reuniões de alinhamento.

Em novembro de 2015, o proprietário informou o grupo de coordenação e de modelagem que a nova unidade seria inaugurada em 2017. Paralelamente a organização enfrentava problemas de desalinhamento de alguns membros da equipe de liderança com os valores da organização, culminando na demissão por justa causa do gestor de atendimento e subsequente desestruturação da equipe do salão com 3 pedidos de demissão. Evidenciaram-se a partir deste evento a fraca maturidade organizacional e a dependência ante certos empregados, especificidades apontadas por Leone (1999).

A falta de experiência do profissional de RH e constatação feita pelo proprietário de baixo atendimento nas competências de Efetividade, Análise e Solução de Problemas e Visão Estratégica, fizeram com que ele optasse por demiti-lo da empresa em dezembro de 2015. Novamente constatou-se falta de tempo dos gestores, resistência às mudanças no seu escopo de trabalho e restrições orçamentárias (Cezarino & Campomar, 2006; Froes, 2008; Heneman et al., 2000; La Rovere, 2001; Leone, 1999; Mazzarol, 2003) como fatores que dificultaram o andamento do projeto segundo o cronograma determinado.

A pesquisadora reuniu-se com o proprietário e equipe de gestores em janeiro de 2016 para debater o cronograma da intervenção, analisar as prioridades e repensar o formato da implantação. Após esta reunião, o proprietário definiu que contrataria um profissional mais experiente, que acompanharia a atuação dos gestores de forma mais próxima, que os processos de gestão de pessoas seriam definidos com a participação dos gestores e que a avaliação de desempenho seria realizada em maio de 2016.

A nova profissional de RH iniciou na empresa na última semana de fevereiro de 2016, incumbida de acompanhar as reuniões de alinhamento e retomar o processo de avaliação de desempenho e auxiliar na estruturação de uma universidade corporativa. Pesquisadora, profissional de RH e proprietário juntos determinaram que as competências fossem apresentadas novamente a todos os colaboradores, juntamente com as demais diretrizes estratégicas da empresa em abril de 2016.

Neste momento, o proprietário iniciou a busca por um profissional para sua sucessão como gestor de unidade, visto que a expansão ocorreria em prazo inferior a um ano, iniciando internamente, conforme políticas estabelecidas para aberturas de vaga. Após sondagens com os gestores e avaliação de desempenho destes o proprietário-dirigente optou por realizar uma contratação externa pois, segundo o mesmo, os gestores da empresa “não possuem perfil de liderança” e foram promovidos com base na expertise técnica.

Em junho de 2016, o chef, gestor responsável pela produção, pediu demissão e a organização enfrentava dificuldades relativas aos gestores responsáveis pelo atendimento aos clientes. Neste momento, metade do grupo de modelagem que participou na estruturação dos eixos e das competências não estava mais trabalhando na organização.

Concomitantemente, o dirigente concluiu que os gestores na empresa deveriam ser capacitados e desenvolvidos segundo as competências gerenciais definidas pois sua proficiência nas mesmas foi considerada inadequada em relação ao nível de complexidade esperado e definido na construção do modelo. Houve assunção de responsabilidade por parte

do mesmo que declarou falha em realizar acompanhamento e em fazer uso das ferramentas elaboradas.

Dessa forma, a avaliação de desempenho foi adiada sem definição de novo prazo para sua realização, ficando na dependência da contratação do gestor da unidade e das capacitações dos gestores.

4.2.4 ETAPA DA AVALIAÇÃO

O ciclo da intervenção, iniciado em setembro de 2014, não foi finalizado até julho de 2016. Quanto aos resultados esperados a partir da mesma, definidos na etapa exploratória, o *turnover* mensal médio foi reduzido de 13,5% para 11,4% em 2015 e estava calculado em 10,5% até junho de 2016. Este indicador não foi mensurado ou acompanhado durante as primeiras fases da intervenção, sendo atualizado a pedido da pesquisadora no mês de julho de 2016.

Quanto ao aumento no índice de satisfação geral na pesquisa de clima, a organização optou por realizar uma pesquisa de clima informal através da metodologia de grupos focais, realizados com os colaboradores em maio de 2016.

Estes grupos, conduzidos pela profissional de RH com objetivo de realizar levantamentos a respeito do clima organizacional, trouxeram importantes contribuições. No quadro a seguir encontram-se os relatos e a indicação do setor em que o colaborador que o fez trabalha. Também são apresentadas as análises feitas em conjunto com a profissional de RH e a identificação das competências definidas por meio da intervenção na empresa que se relacionam aos relatos.

Quadro 28 - Análise dos relatos dos colaboradores obtidos na pesquisa de clima informal

Relatos	Análise	Competências
"A equipe do salão às vezes pede as coisas, com pouco respeito pela correria, pede tudo com urgência, tipo: rápido, vamos lá..." (produção)	Problemas de comunicação e falta de cooperação nas equipes e entre setores	Comunicação Trabalho em equipe Resiliência
"Garçom coloca papel e garrafa no bar e no lixo não cabe... falta entendimento entre as áreas, alinhamento" (produção)	de capacitar os colaboradores nas competências	
"Tinha que definir como deve ser feito e alinhar entre eles" (atendimento)		
"Os lixos ficam no bar e ninguém retira, falta ter visão de equipe e iniciativa. Pode gerar atrito quando pede" (produção)		

<p>“Acontece de cliente ter que chamar o garçom, o Garçom não está atento. Tem acontecido muito...” (atendimento)</p> <p>“Aconteceu do cliente ter que ir no bar pegar a cerveja, já teve situação de ir alguém do bar levar o drink, falta atenção” (produção)</p> <p>“Há casos em que o garçom conhece o cliente e fica lá batendo papo e não atende os outros” (atendimento)</p>	<p>A falta de alinhamento e de foco nos resultados é percebida pelos colaboradores conscientes do seu impacto nos resultados da empresa.</p>	<p>Efetividade</p> <p>Todos pelo cliente</p>
<p>“Não estão relatando falhas, tipo: percebe alimento com problemas e não relata e nem dá sugestão pra melhoria” (produção)</p> <p>“Não tem para quem reclamar, depois das 22h é difícil achar um garçom e não tem para quem reclamar” (produção)</p>	<p>Os colaboradores contam ausência de canais apropriados para comunicação e do incentivo à inovação por parte dos gestores.</p>	<p>Inovação</p> <p>Comunicação</p>
<p>“Tem garçom sem postura, se refere a cliente como vaca, fala gritando, etc.” (produção)</p> <p>“Garçons olham indiscretamente para mulheres que chamam atenção. Falta entender que é um lugar diferenciado” (atendimento)</p> <p>[“Nome do proprietário] tem que falar com todos, dar orientação de venda, atendimento, etc.” (atendimento)</p> <p>“Existe insegurança, posso, não posso?” (administrativo)</p>	<p>Nas falas dos colaboradores notam-se dúvidas sobre quais atitudes e posturas seriam adequadas, indicando ausência da disseminação da estratégia da empresa e de conhecimento das competências profissionais.</p>	<p>Visão Estratégica</p> <p>Todos pelo Cliente</p>
<p>“Precisa de uma recepção ao novo colaborador, o anjo... todos precisam ser treinados” (administrativo)</p> <p>“Precisa cobrar que os colaboradores atuem corretamente em suas funções” (atendimento)</p> <p>“A gente não recebe imagem do ponto para validar” (atendimento)</p> <p>“Continua acontecendo de garçom 'invadir' a praça de outro em função de cliente generoso e ninguém faz nada” (atendimento)</p> <p>“Às vezes a gente negocia com gestor eventual compensação e não sabe se gera atraso para efeito de variável” (produção)</p> <p>“Falta orientação para os novos não se habituarem com as coisas erradas que os outros fazem” (atendimento)</p>	<p>Gestores não cumprem com os processos de gestão de pessoas definidos: integração de novos colaboradores, no desenvolvimento e capacitação das equipes. Há falhas na atuação dos mesmos como líderes, sendo necessário melhorar a comunicação e a gestão de suas equipes.</p>	<p>Atuação estratégica</p> <p>Gestão do conhecimento</p> <p>Lidera pelo exemplo</p> <p>Análise e solução de problemas</p>

Fonte: elaborado pela autora

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

A seguir, apresenta-se o processo de cada etapa sumarizado:

- Etapa exploratória: nesta etapa, buscou-se diagnosticar a situação das organizações e levantar as práticas de gestão institucionalizadas, além de identificar, na visão dos proprietários-dirigentes quais seriam as necessidades específicas de cada organização. Para tanto, levantou-se o histórico, a estrutura e as necessidades das organizações através de entrevistas semiestruturadas com o corpo diretivo (Apêndice I). Apresentou-

se então o relatório ao corpo diretivo, obtendo aprovação. Por conseguinte, a sensibilização e conscientização se deram através de reuniões com os líderes das organizações bem como de eventos explicativos com a totalidade dos quadros organizacionais. Foi necessário construir e formalizar o direcionamento estratégico inicialmente em uma das organizações, e divulgá-lo em ambas.

- Etapa da pesquisa aprofundada: realizou-se análise documental e levantamentos dos processos e atividades através de entrevistas abertas com todos membros para confirmar as competências levantadas através dos formulários de descrição de cargos e de entrevistas semiestruturadas com os gestores (apêndice II). As estruturas de carreira e remuneração foram analisadas e reformuladas e os instrumentos de gestão foram elaborados e instituídos (formulários e procedimentos). A etapa de capacitação dos gestores foi adiantada, devido ao baixo conhecimento detectado a respeito de gestão de pessoas detectado em ambas as organizações. Na Empresa de comunicação, os gestores participaram treinamentos e dinâmicas sobre os conceitos e as aplicações do modelo de competências, nos quais se iniciou a modelagem. Na Adega-restaurantes foram apresentados os conceitos de forma expositiva e a modelagem ocorreu mediante reuniões, porém de forma mais individualizada.
- Etapa da ação: os funcionários foram enquadrados nos eixos e níveis em conjunto com o profissional de recursos humanos da organização e com o auxílio dos respectivos gestores em ambas as organizações. Na Empresa de comunicação, através do subsistema de avaliação de desempenho, os *gaps* de competência e capacidades foram identificados. Como resultado, todos os colaboradores construíram planos de desenvolvimento e o subsistema de treinamento e desenvolvimento foi mais bem direcionado tanto para gestores como para colaboradores. Na Adega-restaurantes, a avaliação de desempenho não ocorreu sendo adiada sem prazo definido para realização devido a mudanças nas prioridades estratégicas da organização.
- Etapa da avaliação: Foi feito acompanhamento mensal das organizações para avaliar como o novo direcionamento auxiliou na execução dos processos e práticas de gestão de pessoas e para identificar os resultados obtidos a partir do mesmo. Na Empresa de comunicação foi realizada uma nova pesquisa de clima para avaliar os impactos da mudança, assim como pesquisa com os gestores para identificar resistências e avaliar diferenças na incorporação (Apêndice IV). Por fim, realizou-se pesquisa com os colaboradores para efeito comparativo (Apêndice VII). Na Adega-restaurantes foi

realizada uma pesquisa de clima informal para avaliação dos avanços e possibilidades para prosseguimento da implantação.

Ao analisar as especificidades elencadas por Leone (1999), foi possível verificar, em ambas as organizações que passaram pela intervenção, a presença das seguintes: a gestão centralizada, inexistência de dados quantitativos, fraca maturidade organizacional, estrutura simples e leve, tomada de decisão intuitiva, influência pessoal do proprietário-dirigente e a dependência ante certos empregados.

Dos pontos fortes e fracos mencionados por Oliveira (1998 apud Froes, 2008), verificaram-se presentes: arrojo, crença e obstinação pelo trabalho, flexibilidade de adaptação ao mercado, mão de obra com utilização otimizada, sobrecarga de trabalho, funcionários mais generalistas e mais próximos dos clientes, poucos investimentos em treinamento, pouco profissionalismo no atendimento aos clientes, visão distorcida dos recursos humanos, adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado, capacidade de produção limitada e em baixa escala.

Os resultados da implantação na Empresa de Comunicação confirmam a proposta de Dutra (2000; 2008) em relação à utilização do modelo de GPC para gerar alinhamento dos processos de RH. A partir da construção das competências e do desdobramento nos níveis de complexidade, foi possível alinhar os processos de RH de modo que todos estavam baseados nas competências. Tal resultado pode ser verificado na fala dos gestores, por meio da pesquisa de clima e da pesquisa realizada com os colaboradores na etapa de avaliação.

Inicialmente, ambas as organizações dependiam de terceiros para realizar a maior parte dos processos de RH e obtinham resultados aquém das expectativas e desalinhados com sua estratégia. Verificou-se que a gestão de pessoas nestas organizações antes da intervenção se orientava de acordo com o modelo de departamento pessoal (Fischer, 2002), corroborando com os achados de Leone (1999), Lima (2000) e Froes (2008).

Na Adega-restaurante, os processos foram desenhados para ter o mesmo alinhamento, embora não tenham sido executados da forma proposta e estruturada por meio da intervenção. À época de finalização deste estudo, apenas o processo de recrutamento e seleção estava sendo realizado com base nas competências. O treinamento dos colaboradores ainda estava sendo feito com base nas atividades previstas nas descrições de cargos, existindo constatação de baixa apreensão e, conseqüente, desempenho aquém ao esperado por parte dos gestores. Este fato

também pode ser confirmado por meio das reclamações feitas a respeito dos demais setores na pesquisa de clima informal realizada na etapa de avaliação da intervenção nesta empresa.

É válido destacar que a remuneração variável não foi atrelada ao modelo de gestão por competências em nenhuma das organizações, visto que em ambas tal método de recompensa tinha por objetivo reconhecer o esforço produtivo dos colaboradores mensalmente. Todavia, tomou-se o cuidado de confirmar que a estrutura de ambas não geraria discrepância de valorização entre os níveis de complexidade.

Os resultados também apontam para uma mudança cultural na Empresa de comunicação, de modo que a cultura paternalista e familiar identificada inicialmente está em processo de mudança para uma cultura mais focada em desenvolvimento e resultados, conforme constatado por meio da fala dos gestores e proprietários. A Adega-restaurante mantém-se com cultura organizacional que estimula a competição, enfrentando problemas de comunicação especialmente entre os setores, conforme observado durante a realização da pesquisa de clima informal.

Quanto às dificuldades enfrentadas, o tempo necessário para a implantação foi percebido como uma dificuldade, em especial devido à necessidade de alocar uma parcela significativa da carga horária dos gestores para o “projeto” em virtude da necessidade de participação dos mesmos na modelagem e nas capacitações. A resistência à mudança foi constatada em ambas as empresas para todos os públicos envolvidos. Houve dificuldade de compreensão e aplicação do conceito, em especial na Adega-restaurante, e, apesar do alto nível de escolaridade encontrado entre os gestores da Empresa de Comunicação, foi necessário alocar mais tempo do que inicialmente planejado para esta fase.

A ausência do profissional de gestão de pessoas qualificado (Marlow & Patton, 1993; Miller, 1993; Wagar, 1998) e de direcionamento estratégico disseminado (Froes, 2008; Leone, 1999) foram fatores limitadores presentes em ambas as organizações, sendo necessário ponderar a respeito dos mesmos antes do início da intervenção como recomendam os teóricos (Albuquerque & Oliveira, 2001; Brandão & Guimarães, 2001; J. S. Dutra, 2002; Salles & Rocha, 2005).

Em ambas as organizações a postura dos proprietários, à exceção do dirigente da Empresa de Comunicação, reforçava o *status quo*, fornecendo justificativas para os gestores postergarem suas entregas e não atribuir a devida importância aos novos processos e práticas de gestão em vigor. Como notado por Cêra e Filho (2003), as especificidades comportamentais dos dirigentes interferem na modelagem e esta influência dos mesmos nos subsistemas de RH,

apontada por Pereira et al (2004), tornam mais importante a figura do *sponsor* e a etapa de sensibilização e conscientização da necessidade da mudança.

Nos resultados da avaliação de desempenho da Empresa de comunicação, nota-se concentração dos empregados avaliados nos quadrantes de atendimento do desempenho esperado, existindo concordância dos gestores da organização quanto a este fato. Na calibração, porém, foi necessária a realização de ajustes, em especial nas equipes dos gestores que já haviam postergado entregas e se distanciado do grupo de modelagem, indicando a necessidade de maior apropriação dos conceitos para garantir uma avaliação mais adequada do desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, o acompanhamento do profissional de RH, a participação nos treinamentos e leitura do referencial teórico mostram-se extremamente necessários para que os gestores conseguissem atuar conforme os parâmetros e processos definidos.

Observou-se por meio das entrevistas com os gestores e da análise dos resultados da pesquisa de clima que o aumento na transparência dos processos de gestão de pessoas e o esclarecimento dos critérios, especialmente dos estabelecidos para promoção e mérito, e a realização de *feedbacks* constantes resultaram na melhoria do clima organizacional, bem como em uma aceleração do desenvolvimento dos colaboradores como previsto por Dutra (2004). Cabe mencionar o aumento expressivo da percepção positiva nos resultados da pesquisa de clima da Empresa de comunicação a respeito da comunicação interna e da liderança.

A adoção do modelo implicou na mudança da natureza do papel do gestor nas empresas: aumentou a ênfase e a responsabilidade deles em relação às equipes, exigindo que sua atuação se estendesse para além dos aspectos técnicos. Eles passaram a ter de gerar resultados por meio de suas equipes, desenvolvendo-as continuamente ao mesmo tempo em que buscavam seu próprio desenvolvimento e crescimento na organização. Este entendimento, como visto anteriormente, não foi fácil de ser alcançado, especialmente na Adega-restaurant, havendo resistência dos gestores em modificar o escopo de sua atuação e sair da esfera do operacional para o tático.

Vale mencionar que a falta de tempo dos gestores, sua resistência às mudanças no seu escopo de trabalho e restrições orçamentárias (Cezarino & Campomar, 2006; Froes, 2008; Heneman et al., 2000; La Rovere, 2001; Leone, 1999; Mazzarol, 2003) dificultaram o andamento da intervenção, em ambas as empresas, segundo o cronograma determinado.

Na Empresa de comunicação foram apontados como principais benefícios da adoção do modelo a institucionalização da prática de *feedback* e a geração de espaços de negociação e elaboração coletiva da política de Gestão de pessoas, afirmando-se a contribuição do modelo

para o alinhamento entre os processos de RH e na agregação de valor tanto para a organização quanto para os indivíduos (M. A. de Almeida et al., 2009; Rodrigues et al., 2006). Os gestores percebem mais claramente os benefícios advindos do modelo e percebe-se que há uma avaliação positiva da relação custo-benefício da implantação após realização das entrevistas. Já os colaboradores não pareceram perceber tão claramente os resultados, talvez por ausência de divulgação.

Já na Adega-restaurante verificou-se certa turbulência na organização advinda da modificação dos direcionamentos estratégicos. Concomitantemente à implantação do modelo, o proprietário dirigente optou por realizar expansão geográfica e de escopo de atuação. Tais modificações foram entendidas como prioritárias pelos gestores, colocando as mudanças organizacionais necessárias para a implantação do modelo em segundo plano. Devido à baixa estruturação dos subsistemas de RH (Pereira et al., 2004) ainda presente na empresa, a ineficiência na comunicação e nos processos de desenvolvimento são fatores que estão dificultando a execução do planejado com a qualidade e celeridade desejadas.

Sendo assim, os resultados corroboram com Viapiana (2001) que constatou que muitas pequenas empresas possuem as práticas recomendadas, mas as aplicam de forma errônea. Também reforçam a constatação de Heneman et al. (2000) que destaca a disparidade entre o entendimento dos dirigentes de pequenas empresas sobre quais são as prioridades da gestão de pessoas e o que prega a literatura.

5 APRESENTAÇÃO DA SURVEY

Neste capítulo apresentam-se os resultados no estudo quantitativo, realizado no período de 22 de fevereiro a 18 de abril de 2016, cujo histograma apresentando a frequência de respostas ao longo do período pode ser observado a seguir. Esta fase busca cumprir com os seguintes objetivos definidos para este estudo:

- Verificar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nas PEs brasileiras
- Levantar o perfil dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações
- Analisar o conhecimento que tais profissionais têm do conceito e do modelo de gestão por competências
- Analisar benefícios e dificuldades esperados ao adotar o modelo pelas organizações de interesse deste estudo
- Identificar quais aspectos discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo.

Gráfico 3 - Histograma da Quantidade de Respostas por dia

Inicialmente, são descritos os perfis dos respondentes e das organizações nas quais trabalham com gestão de pessoas. Então, mostra-se o resultado da análise de conteúdo das questões abertas contidas no questionário. Por fim, são apresentadas as análises univariadas,

bivariadas e multivariadas das variáveis e os resultados dos testes das hipóteses levantadas no capítulo da metodologia.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como já ressaltado no capítulo da metodologia, a população estudada foi composta pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs. O perfil do respondente da *survey* é definido a partir das variáveis: idade, gênero, cargo, escolaridade, tempo no cargo e tempo de empresa.

Tabela 7 - Caracterização dos Respondentes - Questões qualitativas

Característica	Resposta	Frequência	Porcentagem
Gênero	Feminino	155	56,0%
	Masculino	122	44,0%
Escolaridade	Ensino médio incompleto ou menos	1	0,4%
	Ensino médio completo	8	2,9%
	Ensino Técnico	25	9,0%
	Superior incompleto	20	7,2%
	Superior completo	200	72,2%
	Pós-Graduando	1	0,4%
	Pós-Graduado	22	7,9%
Cargo	Auxiliar	10	3,6%
	Assistente	16	5,8%
	Analista	32	11,6%
	Supervisor	19	6,9%
	Coordenador	37	13,4%
	Gerente	90	32,5%
	Diretor	57	20,6%
	Sócio proprietário	11	4,0%
	Outros	5	1,8%
TOTAL		277	100%

Tabela 8 - Caracterização dos Respondentes - questões quantitativas

Descritiva	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Min	Max	N	IC
Idade	38,3	36	10,1	26%	30	45	20	68	277	1,2
Há quanto tempo está neste cargo?	8,8	6	8,2	93%	3	11	1	40	277	1,0
Há quanto tempo está na empresa?	8,4	6	7,9	93%	3	11	1	46	277	0,9

Observa-se na amostra certo equilíbrio entre os gêneros, com pequena predominância de mulheres (56%). A grande maioria possui ao menos ensino superior completo (80,5%) e ocupa predominantemente cargos de gestão (77,4%), com destaque para os cargos de gerente (32,5%) e diretor (20,6%). O grau de escolaridade da amostra é alto, pois de acordo com os dados da RAIS de 2014, apenas 10,28% dos trabalhadores brasileiros tem ensino superior, sendo esta proporção ainda menor (8,2%) nas MPEs (SEBRAE-DIEESE, 2015).

A idade média dos respondentes é de 38,3 anos (desvio-padrão de 10,1 anos; coeficiente de variação=26%). Verifica-se ainda que respondentes do gênero feminino possuem idade média de 36 anos (desvio-padrão de 9 anos; coeficiente de variação= 24%), enquanto os respondentes do gênero masculino possuem idade média ligeiramente superior, de 41 anos (desvio-padrão de 11 anos; coeficiente de variação=27%).

Observa-se que mais de um terço dos respondentes estão há 3 anos ou menos na empresa (33,21%) e mais da metade está há 6 anos ou menos no cargo (55,60%). O tempo médio na empresa dos respondentes é de 8,8 anos (desvio-padrão de 6 anos; coeficiente de variação=93%), enquanto o tempo médio no cargo é de 8,4 anos (desvio-padrão de 6 anos; coeficiente de variação=93%). Estes dados relevam que há grande variação entre os respondentes e a distribuição destas variáveis pode ser observada nos gráficos 4 e 5 a seguir.

As organizações nas quais os profissionais respondentes trabalham localizam-se majoritariamente na região sudeste, especialmente no estado de São Paulo (33,24%), conforme apresentado no capítulo da metodologia. A tabela a seguir compara os dados da pesquisa com os dados contidos no Anuário da Micro e Pequena Empresa 2014.

Gráfico 4 - Distribuição da Variável Tempo no Cargo

Gráfico 5 - Distribuição da Variável Tempo na Empresa

Tabela 9 - Comparativo da distribuição geográfica da amostra

Em qual região está localizada?	N	%	Dados Anuário 2014
Sudeste	139	50,20%	52,05%
Sul	68	24,50%	19,02%
Nordeste	38	13,70%	16,11%
Centro Oeste	20	7,20%	8,13%
Norte	12	4,30%	7,10%

Fonte: dados da pesquisa e SEBRAE-DIEESE (2015)

Quanto ao setor de atuação das empresas, há concentração no setor de serviços (45%). Na tabela abaixo temos o comparativo com dados do Anuário de Micro e Pequena Empresa 2014, segundo o qual a maior concentração de empresas no Brasil encontra-se no setor de comércio.

Tabela 10 - Comparativo da distribuição por setor de atuação

Sector de atuação	N°	%	N° Anuário 2014	% Anuário 2014
SERVIÇOS	126	45%	152.629	38%
INDÚSTRIA	63	23%	50.894	13%
COMÉRCIO	57	21%	179.144	45%
CONSTRUÇÃO CIVIL	21	8%	18.775	5%
ONG	6	2%	-	-
AGROPECUÁRIA	4	1%	-	-
TOTAL	277	100%	401.442	100%

Fonte: dados da pesquisa e SEBRAE-DIEESE (2015)

Quase a metade das empresas da amostra (45,85%) possui de 20 a 39 funcionários, sendo que a média é de 48,1 de funcionários (coeficiente de variação=50%), conforme

podemos observar na tabela a seguir. Aplicando o teste de Correlação de Pearson, observou-se baixa correlação positiva (11,8%), apesar de estatisticamente significativa, entre o número de colaboradores e o tempo de existência das empresas. Verifica-se, também, ligeira tendência de aumento na quantidade de funcionários conforme aumenta o faturamento, mas devido à alta variabilidade dos dados esta relação não se mostrou estatisticamente significativa. Por fim, não foi encontrada nenhuma relação entre o faturamento e o tempo de existência da empresa.

Tabela 11 - Caracterização das organizações - questões quantitativas

Descritiva	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Min	Max	N	IC
Quantidade de funcionários	48,1	42	24,0	50%	28	65	20	99	277	2,8
Tempo de existência da empresa	22,8	18	20,4	89%	10	29	1	157	277	2,4

Gráfico 6 - Histograma da variável Quantidade de funcionários

Foi constatada concomitância entre a figura do dirigente (principal gestor da organização) e do proprietário da empresa em 76,2% das PEs participantes do estudo, como preconizado por Froes (2008), além da alta escolaridade do mesmo, já que a maioria possui ensino superior (74,37%). É válido destacar que dentre os dirigentes que não são proprietários da organização, nenhum apresenta nível de escolaridade inferior a Ensino Médio Completo.

Gráfico 7 - Caracterização das organizações - questões qualitativas

Ao observar o faturamento anual declarado pelos respondentes, apresentado na tabela a seguir, observou-se grande concentração na faixa correspondente a mais de R\$ 3,6 milhões e, dessa forma, algumas análises mostraram-se relevantes.

Segundo a Lei Geral para Micro e Pequenas empresas (MPes), as micro empresas, para serem classificadas como tal, devem possuir um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil, ao passo que as pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente. Segundo tais parâmetros, ao menos 32,5% das empresas dos respondentes não se enquadrariam. Já para o BNDES, microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 2,4 milhão e as pequenas empresas, superior a R\$ 2,4 milhão e inferior a R\$ 16 milhões. Ao menos 39,4% da amostra não se enquadra neste critério.

Tabela 12 - Distribuição do faturamento das organizações

Qual o faturamento anual da empresa?	N	%
Até R\$ 360.000	16	5,8%
de R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000	26	9,4%
de R\$ 720.000,01 a R\$ 1.080.000	29	10,5%
de R\$1.080.000,01 a R\$ 1.440.000	25	9,0%
de R\$1.440.000,01 a R\$ 1.800.000	13	4,7%
de R\$2.160.000,01 a R\$ 2.520.000	14	5,1%
de R\$2.520.000,01 a R\$ 2.880.000	7	2,5%
de R\$2.880.000,01 a R\$ 3.240.000	8	2,9%
de R\$3.240.000,01 a R\$ 3.600.000	7	2,5%
Mais de R\$ 3.600.000	74	26,7%
Não quero responder	31	11,2%
Não sei	27	9,7%
TOTAL	277	100%

É relevante destacar que 9,7% da amostra declarou não saber o faturamento da organização e que estes repondentes declararam serem os responsáveis pela gestão de pessoas nestas organizações.

Por fim, ao buscar verificar o conhecimento dos respondentes a respeito do modelo e levantar sua percepção sobre a área constatou-se que a maior parte deles aponta a existência de diferença entre as áreas de departamento pessoal e recursos humanos (85,92%), bem como demonstram estarem familiarizados com o conceito de gestão de pessoas (70,8%).

Gráfico 8 - Análise inicial sobre o nível de conhecimento dos respondentes a respeito do modelo

5.2 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

5.2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS PEs

Para cumprir com o objetivo de examinar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nestas organizações, fez-se a análise estatística das questões inseridas referentes ao tema na parte diagnóstica do questionário.

A maior parte dos respondentes (70,8%) indicou a existência de um setor/profissional dedicado para gestão de pessoas, sendo que 84,8% (235 respondentes) declararam serem os responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações em que trabalham. Verifica-se, então, a existência da figura do profissional responsável, apesar de não existir o profissional dedicado para gestão de pessoas em algumas das organizações participantes do estudo. Tal fato aponta para a flexibilidade de atuação profissional característica das PEs, apontada por autores como: Borgo (2011), Pelissari (2007) e Fleury & Fleury (2004).

Entre estes que se declararam responsáveis pela gestão de pessoas, 73,19% ocupam cargo de gestão e 78,72% possuem ao menos ensino superior completo. Dos que possuem superior completo, 55% cursaram Administração, 25% Ciências Contábeis e 8% Psicologia.

O setor de RH é composto de apenas um funcionário em mais da metade (50,26%) das organizações que declararam a existência de um profissional dedicado. Em 30,77% destas, existem dois funcionários no setor. Destaca-se que 32,5% dos respondentes com cargo de gestão indicaram que o setor de RH é composto de apenas um funcionário, ou seja, apenas do próprio respondente. Não foi constatada diferença significativa no número de colaboradores ou no efetivo alocado para o RH entre as empresas em que o profissional responsável é gestor e as em que ele não ocupa tal posição. Os ocupantes de cargo de gestão estão há 9 anos e meio,

em média, na empresa enquanto que os não ocupantes estão há 5,5 anos, entretanto há grande variação nestes dados. Não foi possível constatar correlação estatisticamente significativa entre o efetivo alocado pela empresa para a gestão de pessoas (setor de RH) e o número de colaboradores ou o tempo de existência da empresa, conforme demonstrado na tabela 14.

Tabela 13 - Caracterização do setor de RH nas PEs - questões quantitativas

Descritiva	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Min	Max	N	IC
Quantidade de funcionários no RH	1,9	1,5	1,6	83%	1	2	1	18	196	0,2
Tempo de formalização do RH	8,4	5	11,5	137%	3	10	0,5	112	196	1,6

Tabela 14 - Correlação entre composição do RH e variáveis

		Quantos funcionários existem na empresa?	Há quanto tempo a empresa existe?
O RH é composto de quantos funcionários?	Corr (r)	11,5%	8,8%
	P-valor	0,108	0,220

Para os que declararam a existência de um setor ou profissional dedicado à RH, indagou-se a respeito das atividades desenvolvidas por este setor/profissional, de modo que a distribuição das respostas segue no gráfico a seguir. Em apenas oito empresas o setor de RH não realiza as atividades de recrutamento e seleção, ou seja, a atividade é realizada por 95,92% dos profissionais dedicados ao setor nestas organizações.

Gráfico 9 - Atividades desenvolvidas pelo (s) profissional (is) de RH na empresa

Dois respondentes selecionaram uma única opção, sendo esta ‘recrutamento e seleção’ para um e ‘segurança no trabalho’ para outro. Apenas um respondente selecionou duas atividades (‘recrutamento e seleção’ e ‘demissão’) e todos os demais selecionaram três ou mais opções. É relevante destacar que menos de 38% dos respondentes declararam que a área desenvolve atividades relativas a ‘estruturas de carreira e promoção’ e menos de 44% realizam ‘pesquisa e/ou monitoramento de clima’.

Para identificar sob qual modelo de gestão as organizações dos respondentes atuam, perguntou-se, através de questão de múltipla escolha com resposta única, qual é o principal objetivo da área de recursos humanos fornecendo quatro opções de resposta correspondentes aos quatro modelos de gestão de pessoas identificados por Fischer (2002).

As respostas confirmaram os indícios encontrados nos estudos de Leone (1999), Lima (2000) e Froes (2008) que indicaram que a gestão de pessoas nas PEs brasileiras ainda se encontraria nos moldes de departamento pessoal.

Tabela 15 - Atual objetivo da área de recursos humanos

Na sua empresa, o principal objetivo da área de Recursos Humanos (RH) é:	N	%	P-valor
Administrar os custos com pessoal, encontrar profissionais adequados para cada função e medir e recompensar sua produtividade	80	40,8%	Ref.
Integrar processos de gestão de pessoas com a estratégia da empresa	42	21,4%	<0,001
Administrar as relações com as pessoas, preocupando-se com a motivação e satisfação dos colaboradores	40	20,4%	<0,001
Alinhar o comportamento humano às estratégias da organização, de modo a gerar maior competitividade para a empresa por meio das pessoas	34	17,3%	<0,001
Total	196		

Tabela 16 - Objetivo ideal da área de recursos humanos

Na sua opinião, o principal objetivo da área de Recursos Humanos (RH) deveria ser:	N	%	P-valor
Alinhar o comportamento humano às estratégias da organização, de modo a gerar maior competitividade para a empresa por meio das pessoas	123	44,4%	Ref.
Administrar as relações com as pessoas, preocupando-se com a motivação e satisfação dos colaboradores	75	27,1%	<0,001
Integrar processos de gestão de pessoas com a estratégia da empresa	44	15,9%	<0,001
Administrar os custos com pessoal, encontrar profissionais adequados para cada função e medir e recompensar sua produtividade	35	12,6%	<0,001
Total	277		

Ambas as variáveis possuem quatro níveis de resposta, de modo que na última coluna de cada tabela encontram-se os p-valores obtidos da comparação de cada nível de resposta sempre em relação ao mais prevalente que está como Referência (Ref.), através da aplicação do teste de Igualdade de Duas Proporções.

Dos 80 respondentes que apontaram objetivo atual nos moldes de departamento pessoal, apenas 10% indicaram este como objetivo ideal, 53,75% apontaram objetivo ideal alinhado com o modelo competitivo e 28,75% com o modelo centrado no comportamento humano. Entre os 42 que apontaram objetivo atual nos moldes do modelo de gestão estratégica de pessoas, 10 mantiveram seu posicionamento quando perguntados do objetivo ideal e 20 indicaram o objetivo relativo ao modelo competitivo.

Quase a metade (45%) dos respondentes que declararam objetivo atual alinhado com o modelo centrado no comportamento humano manteve seu posicionamento, enquanto 32,5% indicaram o objetivo relativo ao modelo competitivo como o ideal. Por fim, 53% dos respondentes que indicaram o modelo competitivo mantiveram seu posicionamento, havendo distribuição quase equitativa dos demais respondentes entre os outros três modelos.

Tabela 17 - Relação da Percepção de viabilidade em adotar o MGC em PEs com Objetivo do RH

Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Objetivo do RH é	Comportamento Humano	1	7%	39	21%	40	20%	0,178
	Departamento pessoal	9	64%	71	39%	80	41%	
	Competitivo	3	21%	31	17%	34	17%	
	Estratégico	1	7%	41	23%	42	21%	
Objetivo RH deveria ser	Comportamento Humano	8	32%	67	27%	75	27%	0,012 (Y)
	Departamento pessoal	8	32%	27	11%	35	13%	
	Competitivo	4	16%	119	47%	123	44%	
	Estratégico	5	20%	39	15%	44	16%	

Constatou-se relação entre o objetivo ideal de RH e a percepção da viabilidade de adoção. Assim, respondentes que indicam não acreditar ser viável a adoção do MGC em PEs tendem a apontar que o objetivo do RH deve ser centrado no comportamento humano ou nos moldes de departamento pessoal (32%). Já as pessoas que acreditam ser viável tendem a indicar que o objetivo de RH deve estar alinhado com o modelo competitivo (47%).

Prosseguindo, foi feita a comparação da média da nota da viabilidade para as variáveis que tratam do objetivo do RH por meio do teste de ANOVA. Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre as notas atribuídas à viabilidade de adoção do modelo analisando o que os respondentes consideraram ser o objetivo atual do departamento de recursos humanos.

Entretanto, ao analisar a relação entre a nota atribuída à viabilidade de adoção e o que eles consideram que deveria ser o objetivo do departamento foi encontrada relação, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 18 - Análise da relação entre objetivo ideal de RH e nota atribuída para viabilidade

Nota Viabilidade	Objetivo RH deveria ser			
	Comportamento humano	Departamento pessoal	Competitivo	Estratégico
Média	7,5	6,7	7,7	7,5
Mediana	8	7	8	8
Desvio Padrão	1,7	2,3	1,7	1,8
CV	22%	34%	22%	24%
Min	3	0	0	0
Max	10	10	10	10
N	75	35	123	44
IC	0,4	0,7	0,3	0,5
P-valor	0,027			

Tabela 19 - P-valores da tabela 18

	Comportamento humano	Departamento pessoal	Competitivo
Departamento pessoal	0,116		
Competitivo	0,819	0,013	
Estratégico	1,000	0,210	0,845

Como temos mais de dois níveis de resposta, foi preciso utilizar a Comparação Múltipla de Tukey para comparar os quatro níveis de resposta aos pares. Os resultados (p-valores) na tabela 47 demonstram que a diferença ocorre entre os que indicaram o objetivo relativo ao modelo competitivo, com média de 7,7 de nota viabilidade, e o de departamento pessoal, de média 6,7 (p-valor = 0,013).

Por fim, ao indagar sobre quais processos de gestão de pessoas os mesmos consideram aderentes ao MGC para PEs, grande parte dos respondentes indicou que todos os processos seriam aderentes e apenas quatro respondentes apontaram que nenhum processo seria aderente. Entretanto, não houve diferença estatística entre os que indicaram a aderência de todos os processos e os que indicaram a aderência do processo de ‘Treinamento e Desenvolvimento’, indicado como aderente por 89,5% dos respondentes. Ao analisar as respostas, verifica-se que 24 respondentes citaram algum processo de forma isolada. O processo ‘Carreira e Sucessão’ foi o único não citado de forma isolada, sendo o processo de ‘Treinamento e Desenvolvimento’ o mais citado isoladamente (13 respondentes), seguido de ‘Recrutamento e Seleção’ (7 respondentes).

A investigação das associações entre as respostas revelou que o processo de o processo de ‘Recrutamento e Seleção’ foi associado por cerca de 78% dos respondentes que o consideraram aderente ao de ‘Treinamento e Desenvolvimento’ (67 respondentes) e ao de ‘Avaliação de desempenho’ (66 respondentes). O processo de ‘Treinamento e Desenvolvimento’, por sua vez, foi associado ao de ‘Avaliação de desempenho’ por 74,6% dos que o indicaram como aderente (88 respondentes) e o de ‘Remuneração e Recompensa’ por 53 respondentes (68,8%) ao processo de ‘Avaliação de desempenho’. Por fim, o processo de ‘Carreira e Sucessão’ foi mais frequentemente associado a ‘Treinamento e Desenvolvimento’ (31 respondentes; 83,8%).

Tabela 20 - Percepção dos processos aderentes ao MGC para PEs

Quais processos de gestão de pessoas você considera aderentes ao MGC para uma pequena empresa?	N	%	P-valor
Todos os anteriores	130	46,9%	Ref.
Treinamento e Desenvolvimento	118	42,6%	0,305
Avaliação de desempenho	101	36,5%	0,012
Recrutamento e Seleção	85	30,7%	<0,001
Remuneração e recompensa	77	27,8%	<0,001
Carreira e sucessão	37	13,4%	<0,001
Nenhum	4	1,4%	<0,001
Total	277		

5.2.2 CONHECIMENTO DO CONCEITO E DO MODELO

Para aprofundar a avaliação do nível de conhecimento a respeito do conceito e do modelo de gestão de pessoas por competências, iniciou-se a análise qualitativa dos dados coletados na *survey*. Conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta continha quatro questões abertas a serem analisadas a seguir através do método da análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo pode valer-se de uma diversidade de análises focadas ou “significados” das mensagens ou nos “significantes”, como é o caso da análise lexical. Primeiramente, com o auxílio do *software* Microsoft Excel Office 2010, realizou-se a análise dos significantes, ou seja, a análise lexical para a formulação das hipóteses, objetivos e dos indicadores para fundamentar a interpretação final. Solicitou-se, como no estudo conduzido por Dutra et al (2008, p.6), que os respondentes “descrevessem a

sua definição do que seria o conceito de competências mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa”. Não foram impostas limitações de espaço para resposta.

Destaca-se que do total de respondentes (277), apenas duzentos e vinte e três (80,5%) forneceram respostas consideradas válidas na questão aberta: dezenove indicaram não saber ou não serem capazes de responder, nove declararam não ter tempo para fornecer uma resposta e vinte e seis não forneceram respostas válidas.

Tabela 21 - Análise Lexical - Conceito de competência

Conceito de competência mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa		
<i>Palavras</i>	<i>Quantidade de menções</i>	<i>Representatividade</i>
Empresa	91	47%
Colaborador/Funcionário	88	45%
Habilidades	61	31%
Conhecimento	53	27%
Atitudes	32	16%
Desenvolver	25	13%
Função	22	11%
Identificar	21	11%
Capacidade	14	7%
Perfil	14	7%
Resultados	14	7%
Desempenho	14	7%
Conjunto	11	6%
Saber	11	6%
Excelência	10	5%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as características de tais respondentes contatou-se que doze dos que declararam não saber/ser capaz de responder e vinte e um dos que não forneceram resposta válida, representando respectivamente 63,16% e 80,77% destes grupos, estão entre os oitenta e um respondentes que declararam não estarem familiarizados com o conceito de competência. A totalidade dos que declararam não ter tempo apontaram familiarização com o conceito.

A análise lexical aponta para os achados nos estudos de Dutra et al. (2008) e Ruas et al. (2005) segundo os quais o entendimento do conceito de competência ainda apresenta maior carga semântica no CHA, ou seja, o conceito seria tratado como “parte de um processo não muito diferente da noção de qualificação”(Ruas et al., 2005, p. 10).

Utilizou-se, então, para a análise dos significados as categorias definidas no estudo de Dutra et al. (2008). Estas categorias, apresentadas a seguir, também serviram como base para

a elaboração das afirmativas que compuseram a questão de múltipla escolha para efeito comparativo:

- 1) Capacidade/Capacitação: respostas relacionadas à capacidade necessária para ocupar uma determinada posição na empresa, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes ou características pessoais. Esta categoria está alinhada com o entendimento conceitual de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993).
Afirmativas:
 - i. Características e traços que uma pessoa tem e que podem resultar em desempenho superior - escolhida por 6,14% da amostra
 - ii. Conhecimentos, habilidades e atitudes - escolhida por 23,83% da amostra
- 2) Mobilização de Capacidade: trata da mobilização da capacidade em um determinado contexto, relacionada a abordagem oferecida por Le Boterf (1994), Zarifian (2001) e Ruas (2005). Afirmativa:
 - i. Conjunto de qualificações que a pessoa mobiliza para executar bem um trabalho - escolhida por 10,1% da amostra
- 3) Resultados/Entrega: referente à agregação de valor da pessoa para o meio em que está inserida, alinhada com as abordagens de Dutra (2001, 2002 e 2004) e Fleury e Fleury (2001). Afirmativa:
 - i. Conhecimentos habilidades e atitudes mobilizados para gerar e entregar valor tanto para a organização como para os indivíduos - escolhida por 59,93% da amostra
- 4) Outros: reúne as respostas que não podem ser interpretadas dentro dos referenciais utilizados.

Tabela 22 - Análise comparativa das questões sobre o conceito de competência

CATEGORIAS DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	Questão Aberta		Questão Múltipla escolha	
	Nº	%	Nº	%
Capacidade/Capacitação	69	30,94%	83	29,97%
Mobilização de Capacidade	47	21,08%	28	10,10%
Resultados/Entrega	76	34,08%	166	59,93%
Outros	31	13,90%	-	-
Estratégia	18	8,07%	-	-
Outros	13	5,83%	-	-
Total	223	100%	277	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em Dutra et al. (2008)

Contrariando a suposição anterior, as respostas de ambas as questões apresentam maior concentração no entendimento do conceito segundo as abordagens de Dutra (2001, 2002 e 2004) e Fleury e Fleury (2001). Destaca-se que dentre os respondentes que apresentaram maior carga semântica do grupo de Resultados/Entrega, 28 relacionaram o conceito com sistema de gestão de pessoas.

Ao confrontar as respostas de ambas as questões observa-se que o entendimento do conceito apresenta pequenas variações. Dos respondentes que optaram pela afirmativa relativa ao grupo Capacidade/Capacitação, 74,5% forneceram respostas com maior carga semântica no mesmo grupo. A maioria (73%) dos que optaram pela afirmativa relativa à Mobilização de Capacidade forneceu resposta com maior carga semântica na mesma categoria. A afirmativa referente a Resultados/Entrega angariou a maior parte das respostas ausentes (69%) e das respostas que não puderam ser categorizadas segundo os referenciais teóricos (63%). Ao combinarmos esta análise com a resposta a respeito da familiarização com o conceito de gestão de pessoas por competências, foi possível classificar o nível de conhecimento dos respondentes em três níveis, conforme os critérios a seguir:

- Desconhece: resposta de não familiarização combinada a resposta inválida ou declaração de desconhecimento na questão aberta.
- Conhece pouco:
 - o resposta de não familiarização combinada a resposta válida sobre o conceito na questão aberta, mas inconsistência entre questão aberta e múltipla escolha
 - o resposta de familiarização combinada a resposta inválida, declaração de desconhecimento sobre conceito ou classificada na categoria ‘Outros’
 - o resposta de familiarização combinada a resposta válida sobre o conceito, mas inconsistência entre questão aberta e múltipla escolha
- Conhece: resposta de familiarização combinada a resposta válida e consistente entre questão aberta e múltipla escolha.

Analisando mais profundamente, entre os classificados como ‘conhecedores’ do conceito, 85,1% indicaram o conceito alinhado à categoria Resultados/Entrega na questão de múltipla escolha e os demais à categoria Capacidades/Capacitação (14,9%). Destaca-se que entre os ‘desconhecedores’, nenhum apontou resposta na categoria Resultados/Entrega e 75,8% escolheram as afirmativas relativas à Capacitação/Capacidades. Entre os classificados como

‘pouco conhecedores’, houve predominância da categoria Resultados/Entrega (53,1%), seguida da Capacidades/Capacitação (31,5%).

5.2.3 AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DO MODELO

5.2.3.1 MOTIVOS PARA ADOÇÃO

Outra questão aberta indagava os respondentes sobre quais seriam, em suas opiniões, os motivos para adotar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências em suas empresas. Apenas quatorze respondentes não forneceram respostas válidas e dois indicaram não saber.

Destaca-se que sete declararam discordar do modelo ou não ver motivos para adotá-lo, sendo que destes três citaram que seria devido ao porte da empresa (empresa do Rio de Janeiro com 25 funcionários e empresa de São Paulo com 25 funcionários) e um apontou que a estrutura familiar inviabilizaria a implantação.

Cinco respondentes (1,8%) apontaram utilizar o modelo em suas organizações. Desta forma, 92% dos respondentes apontaram algum motivo para adotar o modelo de gestão de pessoas por competências. A análise dos significantes encontra-se a seguir.

Tabela 23 - Análise Lexical - Motivos para adoção

Motivos para adotar o MGC		
Palavras	Quantidade de menções	Representatividade
Empresa	160	61%
Colaborador/Funcionário	152	58%
Resultado(s)	61	23%
Melhorar	62	24%
Objetivos	36	14%
Gestão	34	13%
Desenvolver	34	13%
Trabalho	32	12%
Maior	26	10%
Desempenho	24	9%
Produtividade	22	8%
Habilidades	20	8%
Crescimento	16	6%
Atingir	14	5%
Conhecimento	13	5%
Avaliação	11	4%
Motivação	10	4%
Equipe	10	4%
Foco	10	4%

Esta análise inicial aponta para uma manutenção do entendimento de que o modelo resultaria alcance dos objetivos empresariais, ou seja, confirmaria a maior carga semântica em

Resultados/Entregas. Palavras relacionadas a crescimento (aumentar, maior, maiores, crescer) foram encontradas em 16% das respostas, enquanto que palavras relacionadas a desenvolvimento (melhorar, melhor, melhores, desenvolver) foram citadas por 37% dos respondentes.

A análise do conteúdo das respostas referentes aos motivos para adoção do modelo de gestão de pessoas por competências permitiu o agrupamento em doze categorias diferentes. Em média, foi possível classificar as respostas em 1,78 categorias. A distribuição das respostas a esta questão em categorias ocorreu conforme gráfico a seguir. Os respondentes puderam apontar mais de um motivo, de modo que na tabela abaixo consta o número absoluto de citações feitas e a representatividade relativa das mesmas para o total de respondentes.

Gráfico 10 - Distribuição das respostas sobre motivos para adoção

Tabela 24 - Número e representatividade das citações por categoria de motivos para adoção

Categorias	Citações	
	Nº	%
1. Melhorar resultados da empresa	108	38,99%
2. Melhor aproveitar o capital intelectual	74	26,71%
3. Melhorar o clima organizacional	49	17,69%
4. Ampliar o nível de qualificação da mão de obra	44	15,88%
5. Estruturar a área de gestão de pessoas	37	13,35%
6. Gerar valor para empresa e colaboradores	32	11,55%
7. Alinhar objetivos pessoais e empresariais	32	11,55%
8. Meritocracia	31	11,19%
9. Esclarecer as expectativas da empresa	30	10,83%
10. Aumentar comprometimento	12	4,33%
11. Reduzir custos	5	1,80%
12. Outros	23	8,30%
TOTAL	477	-

Não foi possível enquadrar vinte e três respostas nas categorias identificadas, de modo que estas compõem a categoria “Outros”. Nela estão respostas como “Todos” (2 respostas),

modelo alternativo ao utilizado (4), “Liderança” (3 respostas), “Modelo ideal” (3 respostas) e “Penso da mesma forma” (2 respostas), por exemplo.

As categorias “Alinhar objetivos pessoais e empresariais” e “Reduzir custos” não foram citadas isoladamente por nenhum respondente, em contraste à categoria “Melhor aproveitar o capital intelectual” que teve 33,8% de suas menções feitas de forma isolada, sendo proporcionalmente a mais mencionada de forma isolada.

Ao analisar as categorias mais frequentemente associadas, verifica-se que boa parte dos respondentes que citaram meritocracia a associam à melhoria nos resultados da empresa (48,38%) e no clima organizacional (38,71%), bem como à geração de valor para empresa e funcionário (29,03%). Dos respondentes que citam como motivo para adoção o aumento no comprometimento dos funcionários, 66% também apontam o aumento na qualificação da mão de obra.

Os respondentes que apontaram a estruturação da área de gestão de pessoas como motivo a relacionam com a melhoria nos resultados (37,84%) e o melhor aproveitamento do capital intelectual (24,32%). O alinhamento de objetivos é mencionado por 34% dos respondentes que citam o esclarecimento de expectativas. Por fim, os que indicaram como motivo o aumento na qualificação o associam à melhoria no clima organizacional (22,73%), nos resultados da empresa (43,18%) e ao melhor aproveitamento do capital intelectual (22,73%).

Nas respostas enquadradas na categoria “Melhorar resultados da empresa”, destacadamente a mais mencionada, há ênfase no ganho de competitividade da empresa advindo da adoção do modelo, ou seja, existe o entendimento de que a adoção do modelo possibilita a geração de vantagens através dos recursos humanos e a exploração da vantagem competitiva advinda dos mesmos (Barney & Wright, 1998; Fleury, 2009). Destaca-se, também, que nas respostas enquadradas na categoria “Melhor aproveitar o capital intelectual” há grande menção ao aumento da produtividade. Vale uma investigação mais aprofundada para melhor compreender se há predominância do entendimento de que a adoção do modelo gera objetivação do trabalho, sem uma contrapartida para o trabalhador (Brandão & Guimarães, 2001).

Ao analisar as respostas é possível verificar que há percepção das vantagens da utilização do conceito preconizadas por Dutra (2001), tais como: transparência, capacidade de potencialização de talentos, estímulo ao autodesenvolvimento e equilíbrio entre remuneração e agregação de valor, por exemplo.

Entretanto, parece haver menor percepção da otimização de recursos. Por fim, há ligeira predominância de respostas com foco no desenvolvimento da empresa (melhor ambiente de trabalho, melhor estruturação de processos, mais qualidade na entrega ao cliente) do que em crescimento.

5.2.3.2 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES ESPERADOS

As duas últimas perguntas abertas do questionário se referiam aos benefícios e dificuldades esperados caso os respondentes decidissem adotar o modelo em suas organizações e, assim como na questão anterior, os respondentes poderiam citar mais de um benefício e/ou dificuldade. A análise dos significantes segue na tabela 25.

Na questão sobre os benefícios, vinte respondentes não forneceram respostas válidas, cinco declararam não ver benefícios e outros três indicaram necessitar de mais estudo e/ou informações para opinar, sendo que dois destes declararam não estarem familiarizados com o conceito.

Tabela 25 - Análise lexical das questões abertas sobre benefícios esperados

Benefícios esperados com a adoção		
<i>Palavras</i>	<i>Quantidade de menções</i>	<i>Representatividade</i>
Colaboradores	137	52%
Empresa	98	37%
Melhorar	75	28%
Maior	64	24%
Resultados	51	19%
Motivação	29	11%
Produtividade	26	10%
Desempenho	23	9%
Objetivos	21	8%
Satisfação	17	6%
Desenvolvimento	17	6%
Qualidade	16	6%
Crescimento	11	4%
Atingir	10	4%
Competitividade	10	4%
Valor	10	4%

Ao analisar as respostas referentes aos benefícios esperados, destacaram-se as presenças de algumas expressões: ‘ambiente de trabalho’ (9 menções), ‘melhor desempenho’ (9 menções) e ‘melhores resultados’ (7 menções). Os significantes apontam para uma ênfase

nos *outputs* e sugerem a existência de ligeira prevalência do foco no desenvolvimento em oposição ao crescimento.

Foi possível enquadrar os benefícios citados em treze categorias, de modo que dez categorias foram previamente identificadas com base na teoria e outras três foram definidas a partir da frequência das respostas: ‘Maior valorização dos colaboradores’, ‘Aumento da satisfação dos colaboradores’ e ‘Aumento na retenção de talentos’. Em média, foi possível classificar as respostas em 2,14 categorias. A distribuição das respostas a esta questão em categorias ocorreu conforme gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11 - Distribuição das respostas sobre benefícios esperados

Tabela 26 - Número e representatividade das citações por categoria de benefícios esperados

Categorias	Citações	
	Nº	%
1. Melhoria e foco nos resultados	156	56,32%
2. Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários	103	37,18%
3. Melhor alocação de recursos para treinamento	58	20,94%
4. Melhoria na comunicação interna	35	12,64%
5. Aumento do interesse dos empregados no seu autodesenvolvimento	32	11,55%
6. Maior valorização dos colaboradores	28	10,11%
7. Aumento da satisfação dos colaboradores	27	9,75%
8. Maior direcionamento estratégico	22	7,94%
9. Aumento na retenção de talentos	15	5,42%
10. Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	12	4,33%
11. Integração das ações de Recursos Humanos	12	4,33%
12. Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira	11	3,97%
13. Redução na subjetividade da seleção de pessoas	9	3,25%
14. Outros	42	15,16%
TOTAL	562	-

Dos benefícios identificados na literatura, apenas a ‘Institucionalização do feedback’ não foi citada pelos respondentes. A análise de conteúdo dos benefícios esperados também

apontou para um foco no desenvolvimento ao invés de foco no crescimento, como encontrado ao analisar as respostas referentes aos motivos para adotar o modelo. Dessa forma, nota-se que os respondentes percebem fortemente a necessidade de melhor estruturar as organizações em que trabalham, confirmando o que apontam os teóricos (Chapoval et al., 2007; Pereira et al., 2004).

A maioria dos respondentes (56,32%) fez menções enquadradas na categoria ‘Melhoria e foco nos resultados’, como esperado a partir da análise dos significantes. A categoria ‘Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários’ englobou as citações que mencionavam um aumento no comprometimento e na motivação dos colaboradores para com seu trabalho, sendo a segunda em representatividade.

Em ‘Melhor alocação de recursos para treinamento’ predominaram menções relativas ao aumento no nível de qualificação da mão de obra, proveniente de treinamentos mais direcionados, bem como do aumento da carga de treinamento fornecida pela organização. A categoria ‘Aumento da satisfação dos colaboradores’ foi associada por 80% dos respondentes com a ‘Maior valorização dos colaboradores’, indicando uma preocupação destes respondentes com o ganho social do colaborador (Sarsur, 2007).

Na categoria “Outros” foram enquadrados quarenta e dois benefícios mencionados pelos respondentes, que não se relacionavam às categorias identificadas na análise de conteúdo. Nela estão respostas como ‘inovação’ (5 menções), ‘aumento de credibilidade’ (3), ‘redução de custos’ (3) e ‘identificar o perfil alinhado a função’ (3), por exemplo.

Apesar de haver maior presença de menções referentes aos colaboradores do que às empresas nas respostas, há predominância de respostas focadas nos benefícios do modelo para a organização, sem menção a uma contrapartida ao colaborador (50%). Os que mencionam ambos representam 43% dos respondentes e os que indicaram benefícios focados apenas nos colaboradores que mencionam benefícios representam 7%. Esta análise aponta para uma confirmação do entendimento predominante de objetivação do trabalho.

Entre os respondentes que apontaram benefícios apenas para as organizações, ‘melhoria e foco nos resultados’ foi o benefício mais citado (73% dos respondentes), seguido pelo sentimento de pertencimento por parte dos funcionários (22,5%), melhor alocação de recursos para treinamento (13,5%) e maior direcionamento estratégico (8%). Entre os que citaram benefícios para ambas as partes temos forte presença do aumento da satisfação (45,5%), maior valorização dos colaboradores (34,5%) e melhor alocação de recursos para treinamento (23%).

Quanto às dificuldades, quatorze respondentes não forneceram respostas válidas, 3 declararam não saber e 10 indicaram não enxergar dificuldades para adotar o modelo. Algumas expressões também se destacaram nas respostas sobre as dificuldades esperadas, sendo mencionadas ao menos 5 vezes pelos respondentes: ‘falta de interesse’, ‘grau de escolaridade’, sendo estas advindas dos colaboradores, ‘cultura da empresa’ e ‘empresa familiar’.

Tabela 27 - Análise lexical das questões abertas sobre dificuldades esperadas

Dificuldades esperadas com a adoção		
<i>Palavras</i>	<i>Quantidade de menções</i>	<i>Representatividade</i>
Empresa	95	36%
Colaboradores	87	33%
Mudança(s)	36	14%
Falta	26	10%
Resistência	18	7%
Cultura	17	6%
Tempo	17	6%
RH	13	5%
Familiar	10	4%
Aceitação	10	4%
Entendimento	10	4%

A maioria das pequenas empresas no Brasil é familiar (Froes, 2008) e o fato de a organização ser de alguma forma familiar foi mencionada por dezesseis respondentes como uma dificuldade a ser enfrentada quando da adoção do modelo.

Gráfico 12 - Distribuição das respostas sobre dificuldades esperadas

Foi possível enquadrar as dificuldades em quatorze categorias, nove categorias previamente identificadas com base na teoria e outras cinco foram definidas a partir da frequência das respostas: ‘Inadequação dos colaboradores’, ‘Escolha do método adequado’,

‘Custo’, ‘Necessidade de apoio de profissional mais qualificado’, ‘Ausência de direcionamento estratégico’ e ‘Falta de informação/conhecimento’. Em média, foi possível classificar as respostas em 1,54 categorias, com distribuição conforme gráfico a seguir.

Das dificuldades identificadas na literatura, apenas a ‘Dificuldade na avaliação da equidade salarial externa’ não foi citada pelos respondentes. O conteúdo das respostas apresentou algumas informações interessantes: dificuldades relacionadas aos colaboradores totalizam 43,32% das menções, sendo que a resistência dos funcionários foi apontada como uma dificuldade por 22,74% dos respondentes, sendo a mais preponderante.

A noção de baixa qualificação dos profissionais que trabalham nestas organizações foi citada por quarenta e nove respondentes, sendo que vinte e dois destes expressaram inconformidade no perfil destes colaboradores para atuar na empresa, compondo a categoria ‘Inadequação dos colaboradores’.

Tabela 28 - Número e representatividade das citações por categoria de dificuldades esperadas

Categorias	Citações	
	Nº	%
1. Resistência dos funcionários	63	22,74%
2. Custo	46	16,61%
3. Dificuldade na compreensão do conceito pelos funcionários	35	12,64%
4. Resistência do dirigente	35	12,64%
5. Necessidade de mudança de cultura organizacional	31	11,19%
6. Escolha do método adequado	25	9,03%
7. Necessidade de apoio de profissional qualificado	23	8,30%
8. Inadequação dos colaboradores	22	7,94%
9. Resistência dos gestores	22	7,94%
10. Muito tempo para concepção e implantação	18	6,50%
11. Falta de informação/conhecimento	18	6,50%
12. Necessidade de capacitação dos gestores	15	5,42%
13. Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores	14	5,05%
14. Ausência de direcionamento estratégico	8	2,89%
15. Necessidade de buscar amparo legal/trabalhista	4	1,44%
16. Outros	48	17,33%
TOTAL	427	-

Dificuldades referentes a custos foram as segundas mais mencionadas (16,6%) relacionando-se desde necessidades de contratação de um profissional dedicado ou auxílio de consultoria (17 menções), ampliação dos investimentos em capacitação (10 menções) e custo do deslocamento da mão-de-obra para modelagem (7 menções) até a custos relativos à rotatividade esperada devido à resistência dos profissionais (7 menções). A conjuntura

econômica atual foi mencionada por 22% dos respondentes que apontaram custo como uma dificuldade e outros 15% destes apontaram medo/relutância em ampliar gastos com folha de pagamentos.

A identificação do método de implantação mais adequado foi apontada como dificuldade por 9% dos respondentes, estando associada com a necessidade de apoio de profissional qualificado para 61% dos respondentes que a mencionaram. Tal necessidade de apoio contemplou as menções tanto de necessidade de contratação de um profissional para RH, bem como auxílio de consultoria.

A contratação de profissional mais qualificado para RH foi mencionada por oito respondentes que indicaram existir um profissional dedicado para o setor, dos quais sete indicaram serem os responsáveis pela gestão de pessoas na organização. Infere-se, dessa forma, que estes profissionais não acreditam estarem suficientemente qualificados para a implantação do modelo.

A menção à resistência do dirigente relacionou-se com a necessidade de mudança de cultura organizacional para vinte e um respondentes, ou seja, em 60% dos casos. A análise do conteúdo destas respostas corroborou para o entendimento da existência de forte influência pessoal e onipotência do proprietário-dirigente. Adicionalmente, dos oito respondentes que mencionaram ausência de direcionamento estratégico, sete fizeram menções à necessidade de mudança na cultura organizacional, indicando a necessidade de maior formalização da estratégia (Leone, 1999).

Entre os cinco respondentes que mencionaram adotar o modelo ou algo similar, três apontaram a necessidade de mudança da cultura da empresa devido a dificuldades enfrentadas em relação a *feedbacks* e avaliação de desempenho.

Na categoria ‘Outros’ foram enquadradas quarenta e oito menções, tais como: contratação por indicação (4 menções), baixa estruturação dos processos na empresa (4 menções), funcionários de confiança pouco qualificados (3 menções), falta de incentivo governamental (3 menções) e aumento de burocracia (3 menções).

5.2.4 TESTES DAS HIPÓTESES

Nesta seção serão apresentadas as análises estatísticas realizadas para testar as hipóteses levantadas no capítulo de metodologia.

5.2.4.1 HIPÓTESE 1

O modelo de gestão por competências não é conhecido pelos integrantes das pequenas empresas

Para testar a primeira hipótese, iniciamos pela avaliação do questionamento “Você está familiarizado com o conceito de gestão de pessoas por competências? ”, conforme apresentado na tabela abaixo. Pode-se inferir por meio do teste de significância para igualdade entre duas proporções que a maior parte dos respondentes está familiarizada com o conceito, sendo possível rejeitar esta hipótese.

Tabela 29 - Análise da questão sobre familiarização com o conceito

Familiarização com o conceito de Gestão de pessoas por competências	N	%	P-valor
Não	81	29,2%	<0,001
Sim	196	70,8%	

Analisando mais profundamente as respostas sobre a familiarização com o conceito, através do teste qui-quadrado, verificou-se tendência de que quanto maior a escolaridade do respondente, maior era a possibilidade de que o mesmo estivesse familiarizado com o conceito, porém tal relação não se mostrou estatisticamente significativa nos parâmetros adotados para este estudo.

Tabela 30 - Familiarização com o conceito e a escolaridade do respondente

Você está familiarizado com o conceito de gestão de pessoas por competências?	Superior Completo					
	Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%
Não	21	39%	60	27%	81	29%
Sim	33	61%	163	73%	196	71%
Total	54	19%	223	81%	277	100%

P-valor = 0,082

Ao cruzar a análise da opinião a respeito da existência de diferença entre RH e DP com a resposta sobre a familiarização com o conceito, utilizando o mesmo teste, foi possível constatar relação estatisticamente significativa. Os respondentes que afirmam existir diferença

entre RH e DP tendem a estar familiarizados com o conceito de competência e os que afirmam não existir tendem a não estar familiarizados.

Tabela 31 - Análise cruzada entre familiarização com o conceito e percepção de existência de diferença entre RH e DP

Você está familiarizado com o conceito de gestão de pessoas por competências?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Em sua opinião, existe diferença entre Área de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP)?	Não	17	21%	18	9%	35	13%	0,012 (Y)
	Não sei ou não quero responder	3	4%	1	1%	4	1%	
	Sim	61	75%	177	90%	238	86%	

Foi possível constatar, por meio do teste ANOVA, que quanto maior o número de colaboradores na empresa em que o profissional trabalha, maior a chance de ele estar familiarizado com o conceito. Por fim, aplicando o mesmo teste, verificou-se que quanto menor o tempo em que os respondentes se encontram na empresa, maior a chance de eles estarem familiarizados.

Tabela 32 - Relação entre familiarização com o conceito e covariáveis

Você está familiarizado com o conceito de gestão de pessoas por competências?		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Quanto funcionários existem na empresa?	Não	43,6	36	22,3	51%	20	98	81	4,9	0,045
	Sim	49,9	44	24,5	49%	20	99	196	3,4	
	Sim	8,9	6	8,2	93%	1	38	196	1,2	
Há quanto tempo está na empresa?	Não	10,0	7	9,5	95%	1	46	81	2,1	0,032
	Sim	7,8	5	7,0	90%	1	38	196	1,0	

5.2.4.2 HIPÓTESE 2

Hipótese 2: Os benefícios advindos da implantação não são percebidos pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs.

Além da questão aberta, já abordada anteriormente, para melhor explorar os benefícios e dificuldades esperados os respondentes avaliaram onze assertivas sobre benefícios segundo escala Likert de 4 pontos de acordo com a concordância com as mesmas. Optou-se por utilizar escala forçada (Malhotra, 2010), devido aos resultados das entrevistas realizadas após o pré-

teste, como mencionado anteriormente no capítulo de metodologia. Os resultados apresentados a seguir mostram a distribuição da frequência relativa (percentuais) da concordância dos respondentes com as assertivas.

Entre os benefícios listados, o que obteve maior concordância foi ‘Melhoria e foco nos resultados’ com 97,5% de concordância, seguido de ‘Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento’ com 97,1%. É válido destacar que o benefício ‘Institucionalização do *feedback*’, apesar de não ter sido citado por nenhum respondente voluntariamente na questão aberta, obteve alto percentual de concordância (93,5%). O benefício com menor concordância total foi a ‘Redução na subjetividade da seleção de pessoas’ com 87,7% e maior presença da concordância parcial. Esta e a assertiva ‘Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários’ foram as que tiveram maior discordância total (3,6%).

Tabela 33 - Distribuição da concordância com as assertivas relativas a benefícios esperados

Benefício	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A melhoria na comunicação interna	6	2,2%	13	4,7%	87	31,4%	171	61,7%
Institucionalização do feedback	4	1,4%	14	5,1%	98	35,4%	161	58,1%
Melhor alocação de recursos para treinamento	4	1,4%	16	5,8%	93	33,6%	164	59,2%
Aumento do interesse dos empregados no seu autodesenvolvimento	3	1,1%	11	4,0%	81	29,2%	182	65,7%
Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira	3	1,1%	13	4,7%	97	35,0%	164	59,2%
Integração das ações de Recursos Humanos	4	1,4%	9	3,2%	82	29,6%	182	65,7%
Maior direcionamento estratégico	3	1,1%	15	5,4%	74	26,7%	185	66,8%
Melhoria e foco nos resultados	3	1,1%	4	1,4%	67	24,2%	203	73,3%
Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários	10	3,6%	18	6,5%	104	37,5%	145	52,3%
Redução na subjetividade da seleção de pessoas	10	3,6%	24	8,7%	114	41,2%	129	46,6%
Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	3	1,1%	5	1,8%	85	30,7%	184	66,4%

Na tabela 37 estão apresentados os p-valores de todas as comparações, duas a duas, entre as respostas resultantes da aplicação do teste de significância para Igualdade entre Duas Proporções. Pode-se inferir a partir destes resultados que os benefícios advindos da adoção do modelo de gestão de pessoas por competências são percebidos pelos respondentes, rejeitando-se esta hipótese.

Tabela 34 - P-valores da tabela 36

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente
A melhoria na comunicação interna	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Institucionalização do feedback	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,224
Melhor alocação de recursos para treinamento	Discordo parcialmente	0,003		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,860
Aumento do interesse dos empregados no seu autodesenvolvimento	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,539
Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,103
Integração das ações de Recursos Humanos	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Maior direcionamento estratégico	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,227
Melhoria e foco nos resultados	Discordo parcialmente	0,012		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários	Discordo parcialmente	0,011		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Redução na subjetividade da seleção de pessoas	Discordo parcialmente	0,004		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,384
Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001

Ao analisar apenas as respostas dos que se declararam responsáveis pela gestão de pessoas nestas organizações, os resultados se mantêm, conforme tabela 35 na qual mostram-se os índices médios de concordância (respondentes que indicaram concordância total + respondentes que indicaram concordância parcial / total de respondentes) e discordância (respondentes que indicaram discordância total + respondentes que indicaram discordância parcial / total de respondentes) para cada uma das assertivas e o resultado do teste de significância para igualdade entre duas proporções.

Tabela 35 – Índice de concordância e discordância com as assertivas sobre benefícios para os responsáveis pela gestão de pessoas nas PEs

Benefício	Concordo		Discordo		P-valor
	N	%	N	%	
A melhoria na comunicação interna	220	93,60%	15	6,40%	<0,001
Institucionalização do feedback	220	93,60%	15	6,40%	<0,001
Melhor alocação de recursos para treinamento	220	93,60%	15	6,40%	<0,001
Aumento do interesse dos empregados no seu autodesenvolvimento	224	95,30%	11	4,70%	<0,001
Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira	221	94,10%	14	6,00%	<0,001
Integração das ações de Recursos Humanos	224	95,30%	11	4,70%	<0,001
Maior direcionamento estratégico	221	94,00%	14	6,00%	<0,001
Melhoria e foco nos resultados	229	97,40%	6	2,60%	<0,001
Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários	211	89,80%	24	10,20%	<0,001
Redução na subjetividade da seleção de pessoas	207	88,10%	28	12,00%	<0,001
Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	228	97,00%	7	3,00%	<0,001

5.2.4.3 HIPÓTESE 3

Hipótese 3: A relação custo-benefício da adoção do modelo é negativamente avaliada pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs

Antes de analisar a relação custo-benefício, foi solicitado aos participantes que indicassem sua concordância para as afirmativas contidas na tabela a seguir sobre as dificuldades esperadas ao adotar o modelo de gestão de pessoas por competências, seguindo os mesmos moldes da questão sobre os benefícios esperados.

Verifica-se que, como os benefícios, as dificuldades apresentadas também são esperadas pelos respondentes, havendo destaque para ‘Necessidade de mudança de cultura organizacional’ e ‘Necessidade de capacitação dos gestores’, com 91,3% e 94,2% de concordância respectivamente, sendo as únicas a obterem concordância total de mais da metade dos respondentes. Entre as dificuldades menos percebidas estão a ‘Resistência do dirigente’ (74,3%) e ‘Resistência dos gestores’ (75,5%).

Tabela 36 - Distribuição da concordância com as assertivas relativas a dificuldades esperadas

Dificuldade	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Muito tempo para concepção e implantação	5	1,8%	42	15,2%	148	53,4%	82	29,6%
Resistência dos funcionários	14	5,1%	43	15,5%	117	42,2%	103	37,2%
Resistência do dirigente	24	8,7%	47	17,0%	102	36,8%	104	37,5%
Resistência dos gestores	21	7,6%	47	17,0%	108	39,0%	101	36,5%
Dificuldade na compreensão do conceito pelos funcionários	7	2,5%	31	11,2%	129	46,6%	110	39,7%
Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores	9	3,2%	43	15,5%	137	49,5%	88	31,8%
Dificuldade na avaliação da equidade salarial externa	11	4,0%	36	13,0%	122	44,0%	108	39,0%
Necessidade de mudança de cultura organizacional	6	2,2%	18	6,5%	85	30,7%	168	60,6%
Necessidade de capacitação dos gestores	3	1,1%	13	4,7%	104	37,5%	157	56,7%
Necessidade de buscar amparo legal/trabalhista	20	7,2%	41	14,8%	103	37,2%	113	40,8%

Tabela 37 - P-valores da tabela 39

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente
Muito tempo para concepção e implantação	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Resistência dos funcionários	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,224
Resistência do dirigente	Discordo parcialmente	0,003		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,860
Resistência dos gestores	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,539
Dificuldade na compreensão do conceito pelos funcionários	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,103
Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Dificuldade na avaliação da equidade salarial externa	Discordo parcialmente	<0,001		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,227
Necessidade de mudança de cultura organizacional	Discordo parcialmente	0,012		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Necessidade de capacitação dos gestores	Discordo parcialmente	0,011		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	<0,001
Necessidade de buscar amparo legal/trabalhista	Discordo parcialmente	0,004		
	Concordo parcialmente	<0,001	<0,001	
	Concordo totalmente	<0,001	<0,001	0,384

Através do teste de significância para igualdade entre duas proporções, apresentado a seguir, verifica-se que para algumas das dificuldades listadas não existiu diferença estatisticamente significativa entre a concordância parcial e a concordância total. Analisando em maior profundidade as proporções, fica evidente que há maior presença da concordância parcial quando comparada à distribuição encontrada para os Benefícios, em especial para as assertivas ‘Muito tempo para concepção e implantação’ e ‘Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores’. Estes dados apontam para uma maior relativização destas dificuldades.

Logo, dado que as dificuldades a serem esperadas segundo os teóricos também são percebidas pelos integrantes das PEs, faz-se necessário verificar qual a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações a respeito da relação custo benefício da adoção do modelo.

Analisando a distribuição da frequência relativa da questão “Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?” por meio do teste de significância de Igualdade entre Duas proporções, conclui-se que existe diferença estatisticamente significativa entre os percentuais de Sim/Não, sendo a resposta mais prevalente o Sim com 87,4%, proporção que difere pouco da encontrada para os que indicaram serem responsáveis pela área de gestão de pessoas (86,8%). Ou seja, os respondentes, sejam responsáveis ou não pela gestão de pessoas nas PEs, avaliam positivamente a relação custo-benefício.

Tabela 38 - Percepção da relação custo-benefício da adoção

Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?	N	%	P-valor
Não	35	12,6%	<0,001
Sim	242	87,4%	

Para verificar a consistência desta análise, foram elaborados dois escores para cada respondente, indicando seu percentual de concordância com todos os benefícios e dificuldades listados. A distribuição deste escore para a totalidade da amostra segue.

Tabela 39 - Descritiva para os Escores

Escores	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Min	Max	N	IC
Benefício	93,60%	100,00%	14,00%	15%	90,90%	100,00%	0,00%	100,00%	277	1,60%
Dificuldade	82,60%	90,00%	19,00%	23%	70,00%	100,00%	0,00%	100,00%	277	2,20%

Ambos os escores possuem baixa variabilidade, ou seja, o coeficiente de variação (CV) é menor que 50%, demonstrando a homogeneidade dos dados (Martins, 2008). Nota-se que o Escore Benefício é o que possui a maior média $93,6\% \pm 1,6\%$ com 95% de confiabilidade, enquanto Escore Dificuldade tem média de $82,6\% \pm 2,2\%$. Sendo assim, pode-se concluir que os respondentes indicaram maior concordância com os benefícios listados do que com as dificuldades.

Foi feita a comparação da questão “Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos” para a média dos escores de Benefício e Dificuldade, através da técnica ANOVA.

Tabela 40 - Comparação entre avaliação da relação custo-benefício e escores

Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Benefício	Não	79,7%	90,9%	25,9%	32%	0,0%	100,0%	35	8,6%	<0,001
	Sim	95,6%	100,0%	9,8%	10%	0,0%	100,0%	242	1,2%	
Dificuldade	Não	88,6%	100,0%	16,1%	18%	40,0%	100,0%	35	5,3%	0,048
	Sim	81,8%	90,0%	19,3%	24%	0,0%	100,0%	242	2,4%	

Verifica-se a existência de diferença estatisticamente significativa tanto no escore de Benefício quanto de Dificuldade, de modo que pessoas que indicaram uma percepção positiva da relação custo-benefício (Sim) tiveram um escore de Benefício médio de 95,6% contra 79,7% em média para quem indicou percepção negativa desta relação (p-valor <0,001). Já para a Dificuldade ocorre o inverso, em que pessoas que indicaram uma percepção positiva da relação (Sim) tiveram média de 81,8% contra 88,6% de média entre os que indicaram percepção negativa (p-valor = 0,048). Dessa forma, confirma-se que os respondentes que indicaram que os benefícios superam os custos percebem mais benefícios e menos dificuldades.

5.2.4.4 HIPÓTESE 4

Hipótese 4: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a intenção dos mesmos de adotá-lo

Primeiramente, faz-se necessário analisar a distribuição das respostas individualmente para as duas variáveis a serem relacionadas e, para tanto, foi utilizado o teste de Igualdade de

Duas Proporções. Quanto ao nível de conhecimento, foi constatada diferença apenas entre a proporção de respondentes que desconhecem o modelo e os demais.

Tabela 41 - Distribuição do nível de conhecimento

Nível de conhecimento	N	%	P-valor
Conhece	114	41,2%	0,171
Conhece pouco	130	46,9%	Ref.
Desconhece	33	11,9%	<0,001

Quanto à intenção de adoção, é preciso ressaltar que houve grande presença da escolha pela opção ‘Outro’, que solicitava uma explicação adicional por parte dos respondentes, conforme tabela 42. Ao analisar o conteúdo das explicações foi possível reclassificar as respostas em sim e não, conforme tabela 43. Além das duas alternativas positivas, foram classificadas como sim explicações como: ‘sim, dependendo da diretoria’ (21 menções similares), ‘sim, dependendo do custo’ (15 menções similares), ‘sim, a longo prazo’ (13 menções similares) e ‘já trabalhamos neste modelo’ (14 menções similares). As menções que indicavam dúvida e necessidade de maiores informações para responder foram classificadas como ‘Não’.

Tabela 42 - Distribuição original da intenção de adoção.

Intenção de adoção	N	%
Sim	65	23,5%
Sim, com auxílio de consultoria especializada	66	23,8%
Não	64	23,1%
Outros	82	29,6%
TOTAL	277	100%

Tabela 43 - Distribuição da intenção de adoção do MGC ajustada

Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa?	Não		Sim		P-valor
	N	%	N	%	
	83	30,0%	194	70,0%	<0,001

Verificamos que existe maior proporção de respostas positiva (70,0%) para a intenção de adoção, sendo a diferença estatisticamente significativa. Prosseguindo, por meio do teste de Qui-Quadrado, buscar-se-á medir a relação entre o nível de Conhecimento dos respondentes e sua resposta sobre a intenção de adotar o MGC.

Tabela 44 - Relação entre nível de conhecimento e a intenção de adoção

Intenção de Adotar MGC	Conhece		Conhece pouco		Desconhece		Total		P-valor
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Não	28	25%	40	31%	15	45%	83	30%	0,067
Sim	86	75%	90	69%	18	55%	194	70%	

Averiguamos que não existe relação estatística significativa entre as duas variáveis, apesar de haver tendência de que os respondentes conhecedores do modelo tenham intenção de adotar e os que desconhecem não tenham tal intenção. Sendo assim, a hipótese levantada deve ser rejeitada.

A fim de analisar mais profundamente a variável nível conhecimento, por meio do teste Qui-quadrado buscou-se verificar suas relações com as covariáveis deste estudo. Consta-se que não há relação entre o nível de conhecimento e o fato de o respondente se declarar o responsável pela gestão de pessoas nestas organizações. Todavia, verificou-se relação estatisticamente significativa com o gênero, de modo que respondentes que desconhecem o modelo tendem a ser do gênero masculino, enquanto os que têm algum conhecimento tendem a ser do gênero feminino.

Tabela 45 - Análise da relação do nível de conhecimento com covariáveis

Nível de conhecimento		Conhece		Conhece pouco		Desconhece		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Gênero	Feminino	65	57%	79	61%	11	33%	155	56%	0,017
	Masculino	49	43%	51	39%	22	67%	122	44%	
Você é o profissional responsável pela gestão de pessoas?	Não	12	11%	26	20%	4	12%	42	15%	0,105
	Sim	102	89%	104	80%	29	88%	235	85%	

Tabela 46 - Relação da Intenção de adotar o MGC com Objetivo do RH

Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Objetivo do RH é	Competitivo	6	10%	28	21%	34	17%	0,041
	Departamento Pessoal	34	55%	46	35%	80	41%	
	Estratégico	12	19%	30	23%	42	22%	
	Comportamento humano	10	16%	29	22%	39	20%	
Objetivo RH deveria ser	Competitivo	30	36%	94	48%	124	45%	0,035
	Departamento Pessoal	17	20%	18	9%	35	13%	
	Estratégico	11	13%	33	17%	44	16%	
	Comportamento humano	25	30%	49	25%	74	27%	

Ao utilizar o teste de Qui-Quadrado para medir o grau de relação entre as variáveis que analisam o objetivo do RH e a intenção e percepção de viabilidade de adoção, foi possível encontrar relação estatisticamente significativa entre as variáveis. Os que indicam objetivo de RH atual nos moldes de departamento pessoal tendem a não ter intenção de adotar o modelo e os que indicam objetivo atual alinhado ao modelo estratégico tendem a ter intenção de adotar o modelo. Por fim, os que indicaram modelo ideal relativo ao modelo competitivo tendem a ter intenção de adotar, enquanto os que indicam modelo ideal alinhado ao de gestão do comportamento humano tendem a não ter intenção de adotar.

5.2.4.5 HIPÓTESE 5

Hipótese 5: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a percepção de viabilidade da implantação

Para verificar a consistência das respostas da variável viabilidade de adoção, comparou-se por meio do teste ANOVA as respostas à questão “Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?” com a nota atribuída pelos respondentes para a viabilidade de adoção do modelo em PEs. Como resultados temos que existe diferença estatisticamente significativa entre os que acreditam ser viável adotar o MGC, com média de nota de viabilidade igual a 7,8, e os que não acreditam ser viável adotar, com média igual a 4,8 (p-valor <0,001).

Tabela 47 - Análise de consistência das variáveis que medem viabilidade de adoção do modelo

Dê uma nota para a sua percepção da viabilidade em adotar o MGC em pequenas empresas?		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?	Não	4,8	5	2,2	47%	0	9	25	0,9	<0,001
	Sim	7,8	8	1,5	20%	0	10	252	0,2	

A seguir, por meio do teste de Qui-Quadrado buscou-se medir o grau de relação entre o nível de conhecimento dos respondentes a respeito do modelo e sua resposta em relação à viabilidade de adoção do mesmo.

Tabela 48 - Relação entre nível de conhecimento e viabilidade de adoção

Nível de conhecimento		Conhece		Conhece pouco		Desconhece		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?	Não	2	2%	16	12%	7	21%	25	9%	0,001
	Sim	112	98%	114	88%	26	79%	252	91%	

Verifica-se que existe relação estatisticamente significativa entre estas variáveis, de modo que os respondentes que apontam viabilidade de adoção demonstraram ter conhecimento do modelo, enquanto os que não acreditam ser viável a adoção em PEs demonstraram não possuir conhecimento a respeito do mesmo.

Aprofundando tal análise, foi aplicado o teste ANOVA para comparar o nível de conhecimento com a média da nota de viabilidade percebida. Verifica-se existência de diferença média estatisticamente significativa da nota de viabilidade conforme o nível de conhecimento. Os respondentes que demonstraram desconhecer o modelo atribuíram nota de viabilidade inferior (6,6) a dos outros dois grupos que, em média, atribuíram notas superiores (7,5 e 7,8).

Tabela 49 - Relação entre nível de conhecimento dos respondentes e nota de viabilidade

Nível de conhecimento		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Dê uma nota para a sua percepção da viabilidade em adotar o MGC em pequenas empresas?	Conhece	7,8	8	1,7	21%	0	10	114	0,3	0,004
	Conhece pouco	7,5	8	1,8	24%	0	10	130	0,3	
	Desconhece	6,6	7	2,2	33%	0	10	33	0,8	

Tabela 50 - P-valores da tabela 49

	Conhece	Conhece pouco
Conhece pouco	0,313	
Desconhece	0,002	0,039

A fim de verificar se havia diferença entre a percepção dos responsáveis pela gestão de pessoas nas PEs e a dos demais sobre a viabilidade da adoção, utilizou-se o teste ANOVA. Foi possível inferir que não existe diferença estatisticamente significativa entre as notas destes grupos, apesar de existir tendência de que os responsáveis pela gestão de pessoas nestas organizações avaliem a viabilidade de forma superior aos demais.

Tabela 51 - Comparação entre percepção da viabilidade de adoção

Viabilidade em adotar MGC		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Você é o profissional responsável pela gestão de pessoas?	Não	7	7	2,2	32%	0	10	42	0,7	0,052
	Sim	7,6	8	1,7	23%	0	10	235	0,2	

Ao aprofundar a análise a respeito da percepção de viabilidade de adoção do modelo, por meio do teste qui-quadrado constatou-se tendência de que os profissionais que não percebem diferença entre a área de RH e a de DP acreditem não ser viável a adoção, enquanto os que percebem tal diferença tendem a acreditar que a mesma seja viável.

Por fim, ao analisar os setores aos quais as empresas em que os respondentes trabalham pertencem, nota-se que quem acredita ser viável adotar tende a ser do setor de serviços, enquanto quem não considera viável adotar tende a ser do setor da indústria.

Tabela 52 – Análise da relação da percepção de viabilidade com covariáveis

Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Em sua opinião, existe diferença entre Área de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP)?	Não	8	32%	27	11%	35	13%	<0,001 (Y)
	Não sei ou não quero responder	3	12%	1	0%	4	1%	
	Sim	14	56%	224	89%	238	86%	
Qual o setor de atuação da organização?	Agropecuária	0	0%	4	2%	4	1%	0,040 (Y)
	Comércio	6	22%	51	20%	57	20%	
	Construção Civil	2	7%	19	8%	21	7%	
	Indústria	10	37%	53	21%	63	22%	
	ONG	0	0%	6	2%	6	2%	
	Serviços	9	36%	117	47%	126	45%	

5.2.4.6 HIPÓTESE 6

Hipótese 6: O nível de conhecimento dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs a respeito do modelo relaciona-se com a percepção do seu custo-benefício

Prosseguindo, através do teste de Qui-Quadrado procurou-se medir a relação do nível de conhecimento dos respondentes com sua resposta a respeito da questão “Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos? ”.

Tabela 53 - Relação entre o nível de conhecimento e a percepção do custo-benefício de adoção

Nível de conhecimento		Conhece		Conhece pouco		Desconhece		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?	Não	7	6%	21	16%	7	21%	35	13%	0,018
	Sim	107	94%	109	84%	26	79%	242	87%	

Verifica-se que há tendência estatisticamente significativa de conhecimento entre os que têm percepção positiva da relação custo-benefício e de desconhecimento para os que têm percepção negativa, conforme apresentado acima, sendo possível aceitar tal hipótese.

Comparativamente, ao analisarmos apenas os que se declararam responsáveis pela gestão de pessoas nestas organizações, os que apontaram que os benefícios superam os custos tendem a conhecer o modelo e os que indicaram que os benefícios não superariam os custos tendem a ter pouco conhecimento.

Tabela 54 - Relação entre o nível de conhecimento dos responsáveis pela GP e a percepção do custo-benefício de adoção

Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?	Nível de conhecimento								P-valor
	Conhece		Conhece pouco		Desconhece		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Não	7	7%	19	18%	5	17%	31	13%	0,042
Sim	95	93%	85	82%	24	83%	204	87%	
Total	102	43%	104	44%	29	12%	235	100%	

5.2.4.7 HIPÓTESE 7

Hipótese 7: A percepção de viabilidade da implantação do modelo dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs relaciona-se com a intenção de adotá-lo

Para testar esta hipótese, através do teste de ANOVA, comparou-se a intenção de adotar MGC com a média da nota de viabilidade atribuída pelos respondentes. Infere-se que existe diferença significativa entre quem tem intenção de adotar com nota média de 7,91 e quem não tem intenção de adotar com nota média de 6,55 (p-valor <0,001). Ou seja, os respondentes que

atribuem uma nota superior para a viabilidade de adoção do modelo tendem a ter intenção de adotá-lo e os que tem menor percepção de viabilidade tendem a não ter tal intenção.

Tabela 55 - Relação entre intenção de adoção e nota atribuída para a viabilidade de adoção

Dê uma nota para a sua percepção da viabilidade em adotar o MGC em pequenas empresas		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa?	Não	6,55	7	2,18	33%	0	10	83	0,47	<0,001
	Sim	7,91	8	1,47	19%	4	10	194	0,21	

Visando a averiguar a consistência desta inferência, analisou-se a relação entre a resposta à questão “Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?” e a intenção de adoção por meio do teste de Qui-Quadrado. Houve confirmação do resultado da análise anterior, dado que os resultados demonstram relação estatisticamente significativa. Os respondentes que indicam ser viável a adoção tendem a ter intenção de adotar e, os que indicam não ser viável, tendem a não ter intenção de adotar.

Tabela 56 - Relação entre percepção da viabilidade e intenção de adoção

Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas?	Não	18	22%	7	4%	25	9%	<0,001
	Sim	65	78%	18	96%	252	91%	

5.2.4.8 HIPÓTESE 8

Hipótese 8: A percepção do custo-benefício da implantação do modelo dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas PEs relaciona-se com a intenção de adotá-lo

Para investigar a relação entre a percepção do custo-benefício e a intenção de adoção foi utilizado o teste de Qui-Quadrado. Existiu relação estatisticamente significativa entre as variáveis, sendo possível aceitar esta hipótese.

A relação se dá de modo que quem não considera que os benefícios superam os custos tende a não ter intenção de adotar o MGC. Já os respondentes que consideram que os benefícios superam os custos tendem a ter esta intenção.

Tabela 57 - Relação entre a percepção do custo-benefício e a intenção de adoção

Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa?		Não		Sim		Total		P-valor
		N	%	N	%	N	%	
Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos?	Não	25	30%	10	5%	35	13%	<0,001
	Sim	58	70%	184	95%	242	87%	

5.2.5 ANÁLISE MULTIVARIADA DA INTENÇÃO DE ADOÇÃO

No intuito de criar um modelo que possa prever a probabilidade de um profissional que trabalha com gestão de pessoas em PEs ter a intenção de adotar o MGC, utilizou-se a técnica de Regressão Logística.

Visto que diversas das variáveis coletadas neste estudo são variáveis de natureza qualitativa, ou seja, indicam a presença ou a ausência de uma qualidade ou atributo, foi necessário modificá-las para o uso desta técnica. Para quantificar estas variáveis são elaboradas variáveis artificiais que assumem valores de 1 ou 0, indicando presença de um atributo ou sua ausência, respectivamente. Estas variáveis artificiais são conhecidas na literatura por "variáveis *dummy*" (Missio & Jacobi, 2007). Sendo assim, as variáveis de natureza qualitativa foram transformadas em variáveis *dummy*, de tal modo que a resposta ausente é a de menor prevalência estatística.

Apresentam-se na tabela 58, a seguir, os coeficientes do modelo logístico criado. Tem-se dois modelos, o nomeado de inicial no qual todas as variáveis levantadas foram inseridas e o final, no qual foram selecionadas somente as variáveis que se mostraram significantes no modelo inicial.

Prosseguindo, é necessário averiguar a aderência do modelo, ou seja, sua efetividade em prever o evento proposto: intenção do respondente em adotar o modelo de gestão de pessoas por competências em sua empresa. Foram aplicados os três testes que podem ser utilizados e, analisando estes testes, pode-se considerar que ambos os modelos têm boa aderência, pois não foi encontrada significância estatística.

Tabela 58 - Coeficientes do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção

Intenção de adotar o MGC	Inicial		Final	
	Coeficiente	P-valor	Coeficiente	P-valor
Constant	30,609	0,998	-0,432	0,642
Quantidade de colaboradores	-0,021	0,338		
Região Sudeste	-0,203	0,906		
Região Sul	-1,595	0,379		
Região Nordeste	-0,731	0,736		
Região Centro Oeste	7,646	0,016	2,539	0,029
Setor Serviços	-0,602	0,729		
Setor Indústria	-2,576	0,159		
Setor Comércio	-0,393	0,837		
Setor Construção Civil	-4,568	0,054		
Tempo de existência da empresa	-0,027	0,301		
Faturamento	0,216	0,126		
Proprietário-dirigente	0,139	0,909		
Diferença entre RH e DP	0,813	0,482		
Quantidade de colaboradores no RH	-0,350	0,122		
Tempo de formalização do RH	-0,173	0,012	-0,029	0,059
Familiarização com o conceito	0,052	0,963		
Nível de conhecimento - Conhece	-0,414	0,807		
Nível de conhecimento - Conhece Pouco	0,671	0,654		
Idade	-0,307	0,001	-0,041	0,106
Gênero Feminino	-0,120	0,892		
Cargo Gerente	-2,415	0,078		
Cargo Diretor	0,691	0,655		
Cargo Coordenador	0,421	0,784		
Cargo Analista	-3,399	0,041	-0,301	0,558
Escolaridade - Superior completo	-21,366	0,998		
Escolaridade - Técnico	-22,324	0,998		
Escolaridade - Pós-Graduado	-14,443	0,999		
Escolaridade - Superior incompleto	-32,200	0,998		
Tempo no cargo	0,273	0,007	0,065	0,053
Tempo na empresa	0,063	0,412		
Objetivo atual - Departamento Pessoal	-2,259	0,115		
Objetivo atual - Estratégico	1,567	0,343		
Objetivo atual - Comportamento humano	3,444	0,034	0,609	0,191
Objetivo ideal - Competitivo	1,616	0,494		
Objetivo ideal - Comportamento humano	0,417	0,864		
Objetivo ideal - Estratégico	0,563	0,814		
Benefícios superam custos	3,849	0,023	2,653	<0,001
Responsável pela área	1,977	0,096		

Tabela 59 - Testes de Aderência do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção

Método	Inicial	Final
Pearson	0,992	0,020
Deviance	0,991	0,235
Hosmer-Lemeshow	0,527	0,827

Existe, adicionalmente, uma outra forma de medir a qualidade do modelo. Através da aplicação do modelo nos dados originais, é possível verificar o percentual de resultados concordantes e discordantes, ou seja, quantos resultados foram classificados corretamente através do uso de ambos os modelos.

Tabela 60 - Testes de Aplicação do Modelo de Regressão Logística - Intenção de adoção

Pares	Inicial	Final
Concordante	94,9%	73,4%
Discordante	5,0%	26,1%
Empates	0,1%	0,5%

No modelo inicial, o percentual de acerto foi de 94,9%; já no modelo final o percentual de acerto diminuiu para 73,4%. Todavia, como este modelo utiliza apenas sete variáveis e não vinte e uma, como o inicial, pode-se considerar que a “perda” de acurácia não é tão significativa dado que temos um modelo muito mais simples (com menos variáveis).

Sendo assim, para prever a intenção de adoção dos respondentes, o modelo final utiliza as variáveis: Região - Centro Oeste, Tempo de formalização do RH, Idade, Cargo - Analista, Tempo no cargo, Objetivo atual - Comportamento humano e Benefícios superam custos. O coeficiente da variável no modelo sendo positivo é indicativo de que a variável agrega positivamente na predição da variável resposta, ou seja, que um resultado positivo na variável aumenta a probabilidade de intenção de adoção. Caso o coeficiente seja negativo, a probabilidade é negativamente impactada dado um resultado positivo na variável.

5.2.6 ANÁLISE MULTIVARIADA DA PERCEPÇÃO DA VIABILIDADE DE ADOÇÃO

Aplicando a mesma técnica de análise multivariada de dados, mas tendo como variável a ser predita a percepção da viabilidade de adoção do modelo por PEs, não foi encontrada nenhuma variável estatisticamente significativa para a predição deste evento, ou seja, podemos considerar que não existe um modelo estatístico.

Como esta variável também foi mensurada de forma quantitativa, através de atribuição de nota pelos respondentes, optou-se por aplicar outra técnica de análise multivariada no intuito de obter um modelo: a Regressão Linear Múltipla.

No modelo chamado de inicial, foi utilizado o método *enter*, em que todas as variáveis são incluídas no modelo e, no final, o método chamado de *stepwise*, em que o próprio modelo determina as variáveis que devem entrar (p-valor <0,05) e sair (p-valor >0,1), restando apenas as variáveis significantes na predição do valor da nota de viabilidade.

Tabela 61 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear - Viabilidade de adoção

Nota de Viabilidade	Inicial		Final	
	Coeficiente	P-valor	Coeficiente	P-valor
Constante	3,286	0,014	2,995	<0,001
Quantidade de colaboradores	0,005	0,288		
Região Sudeste	0,303	0,582		
Região Sul	0,057	0,920		
Região Nordeste	0,352	0,580		
Região Centro Oeste	0,263	0,701		
Tempo de existência da empresa	0,007	0,261		
Diferença entre RH e DP	0,108	0,765		
Tempo de formalização do RH	-0,023	0,054		
Familiarização com o conceito	0,421	0,120	0,563	0,031
Escore Benefício	2,689	0,007	2,094	0,022
Escore Dificuldade	-1,031	0,108		
Idade	-0,020	0,268		
Ensino - Superior Completo	0,302	0,374		
Tempo no cargo	0,046	0,041		
Tempo na empresa	-0,015	0,483		
Intenção de adoção	0,833	0,004	0,909	0,001
Benefícios superam custos	0,944	0,022	1,127	0,004
Responsável pela área	0,709	0,040	0,723	0,028
ANOVA	<0,001		<0,001	
R ²	31,7%		25,9%	

Existem duas maneiras de medir a qualidade do modelo de regressão linear. A primeira é pelo teste de ANOVA que afere se o modelo é significativamente diferente de zero, ou seja, se ele existe e, no caso, ambos os modelos gerados existem.

A outra maneira é o R² que mede a capacidade explicativa do modelo, sendo no mínimo 0% e no máximo 100%, ou seja, explicação total. O modelo final pode ser representado pela seguinte equação:

$$\text{Nota Viabilidade} = 2,995 + 0,563 * \text{Familiarizado} + 2,094 * \text{Benefício} + 0,909 * \text{Intenção} + 1,127 * \text{CustoBenefício} + 0,723 * \text{Responsável}$$

Este modelo tem um R² de 25,9%, o que indica que existem muitas outras variáveis não mensuradas no estudo que explicam a nota de viabilidade.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA SURVEY

O levantamento através da *survey* apresentou alguns resultados interessantes a serem discutidos. A alta escolaridade dos respondentes contrasta com os dados populacionais divulgados pelo SEBRAE (2015) e com as declarações de Froes (2008), Cezarino e Campomar (2006) e La Rovere (2001) que assinalaram presença de baixa capacitação gerencial nestas organizações, indicando este fato como fonte de suas dificuldades de sobrevivência. Apesar disso, a maioria dos respondentes espera dificuldade de aplicação do conceito por parte dos gestores e indica a necessidade de capacitá-los.

Adicionalmente, mais de 35% dos respondentes indicaram espontaneamente esperar dificuldades relacionadas diretamente aos colaboradores em uma eventual adoção ao modelo, especialmente devido ao baixo nível de capacitação dos mesmos: mais de 22% dos respondentes esperam resistência dos colaboradores, mais de 12% esperam dificuldade de compreensão por parte dos mesmos e cerca de 8% advertiram sobre a inadequação da mão de obra empregada pela empresa.

Em relação ao perfil das empresas participantes, a amostra apresentou distribuição similar à populacional (SEBRAE, 2015), havendo discrepância estatisticamente significativa apenas para três unidades federativas (PE, RJ e RS). Entretanto, constatou-se considerável divergência entre o critério MTE/RAIS adotado neste estudo, que contempla número de colaboradores, e os critérios baseados em faturamento estabelecidos pelas entidades de fomento e pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

As respostas confirmaram os indícios encontrados nos estudos de Leone (1999), Lima (2000) e Froes (2008) que indicaram que a gestão de pessoas nas PEs brasileiras ainda se encontraria nos moldes de departamento pessoal. Todavia, contata-se nos respondentes a percepção da necessidade de mudança, já que menos de 14% deles aponta este modelo como o que deveria orientar a gestão de pessoas nas PEs, havendo maior prevalência da escolha pelo modelo competitivo. Destaca-se também que, ao serem perguntados sobre a intenção de adoção, quatorze respondentes (5% da amostra) indicaram já trabalhar em modelo similar ao competitivo.

Os resultados da *survey* demonstram que, na maior parte das PEs, existe um profissional dedicado para gestão de pessoas. Estes, em sua maioria, ocupam cargos de gestão, apesar de parcela significativa não possuir equipe, e possuem formação superior, contrariando o cenário encontrado quando da realização da pesquisa-ação e o esperado após análise da literatura. Com

relação ao efetivo alocado para o RH, não foi constatado aumento estatisticamente significativo de colaboradores que trabalham no setor conforme aumenta o quadro de colaboradores nestas pequenas empresas.

Ao analisar as atividades de gestão de pessoas realizadas por estes profissionais, percebe-se que atividades relativas a recrutamento e seleção, demissão e benefícios são as mais presentes. Tais atividades remetem ao modelo de departamento pessoal. Em mais de um terço das empresas participantes no estudo, capacitações e treinamentos não estão no escopo de atividades realizadas pelo profissional dedicado à gestão de pessoas, corroborando com Viapiana (2001) e Pereira et al. (2004) que apontam déficit nos processos de desenvolvimento nas pequenas empresas.

Cruzando esta análise das práticas com os motivos mencionados para adotar o modelo, nota-se que resultados provenientes de atividades que atualmente não são realizadas pela maioria, em especial as relativas à pesquisa e monitoramento de clima e estruturas de carreira, foram amplamente citados como motivos para adotar o modelo e benefícios esperados com esta adoção. Depreende-se, então, após analisar a percepção dos respondentes sobre os objetivos principais da área, atividades exercidas, motivos e benefícios advindos da adoção do modelo, que a mudança de foco no modelo empregado permitiria a expansão de sua atuação e, consequentemente, melhoria dos resultados das PEs.

Quando perguntados sobre os processos de gestão de pessoas que consideram aderentes ao modelo, menos da metade dos respondentes indicou aderência a todos, o que indica que a visão do modelo como uma inovação incremental, ou seja, como uma ferramenta, uma variação em rotinas e práticas já existentes na organização (Crossan & Apaydin, 2010), ainda se encontra bastante difundida.

Contrariando os resultados do estudo de Dutra et al. (2008), as respostas de ambas as questões sobre o conceito de competência apresentam maior concentração no entendimento segundo as abordagens de Dutra (2001, 2002 e 2004) e Fleury e Fleury (2001). Tal fato pode ser originário da maior disseminação do conceito nos últimos anos, bem como da maior necessidade de foco nos resultados devido ao momento de crise enfrentado atualmente pelas organizações brasileiras devido ao cenário macroeconômico do país.

Tanto na análise de conteúdo das respostas relativas aos motivos para adotar o modelo como aos benefícios esperados a partir desta adoção, constatou-se foco em desenvolvimento em detrimento do foco em crescimento, ficando evidente a percepção pelos respondentes da necessidade de melhor estruturar as PEs (Chapoval et al., 2007; Pereira et al., 2004). Entende-

se, então, que as pequenas empresas não têm como objetivo primário o crescimento e sim a evolução: buscam entregar melhores resultados para seus clientes e, conseqüentemente, obter melhores resultados para si e, em alguns casos, para seus colaboradores. Esta constatação confirma Cardon e Stevens (2004), que diferenciam PEs de *startups*, e constitui um indicativo de que o tamanho (quantidade de colaboradores) em si não é visto como o maior problema destas organizações, apenas como uma condição especial que as diferencia das organizações de maior porte e que implica em abordagens gerenciais específicas (Welsh & White, 1981).

Como mencionado anteriormente, a maior parte das pequenas empresas no Brasil é familiar (Froes, 2008) e este fato foi citado como uma dificuldade a ser enfrentada quando da adoção do modelo por dezesseis respondentes. É válido buscar compreender esta associação e identificar os motivos que levam à mesma, ou seja, quais características atribuídas às empresas familiares são percebidas como dificultadoras e verificar se tais características são, realmente, intrínsecas a este tipo de empresa.

Visto que o conceito de competência aplicado à gestão de pessoas surgiu a partir da reflexão de autores como McClelland e Boyatzis sobre critérios para seleção de candidatos adequados, é relevante destacar que, apesar da disseminação do conceito de recrutamento e seleção por competências, através de obras de autores como Maria Odete Rabaglio, e da vasta presença de cursos focados em entrevista por competências no mercado, o benefício relativo ao processo de Recrutamento e Seleção (Redução na subjetividade da seleção) foi o menos percebido e que o processo de Recrutamento e Seleção não foi considerado como aderente ao modelo de gestão de pessoas por competências por mais de 22% da amostra, sendo considerado menos aderente que Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de desempenho.

Dado que mais de 70% dos respondentes declararam estarem familiarizados com o conceito de gestão de pessoas por competências, pode-se rejeitar a hipótese 1. Tal familiarização apresentou relação com a percepção de existência de diferença entre Recursos Humanos e Departamento Pessoal. Também se constatou que quanto mais colaboradores na empresa em que o profissional trabalha e quanto menor o tempo em que este se encontra trabalhando nesta empresa, maior a tendência de familiarização com o conceito, bem como de percepção superior da viabilidade de adoção do modelo.

A ineficiência nos processos de desenvolvimento nas PEs (Pereira et al., 2004), ausência de treinamentos (Viapiana, 2001) e baixa qualificação da mão de obra (Floriani, 2008; Leone, 1999) podem ter relação com este último achado, visto que os profissionais que estão há mais tempo trabalhando na mesma organização tendem a não estar familiarizados com tal

conceito e a perceber como menos viável a adoção do modelo. Este achado também corrobora com a declaração de que as PEs são especialmente resistentes à mudança (Heneman et al, 2000).

A relação da familiarização e da percepção de viabilidade com o número de colaboradores também trazem *insights* importantes. O aumento do efetivo da organização traz consigo o aumento na complexidade da gestão de pessoas, podendo resultar na necessidade de buscar conhecimento das práticas de vanguarda em voga e na visão mais favorável da viabilidade de adoção das mesmas.

As hipóteses 2 e 3 também foram rejeitadas dado que os respondentes indicaram alta concordância com as assertivas que listavam benefícios da adoção do modelo, especialmente a ‘Melhoria e foco nos resultados’. Apesar de perceberem as dificuldades advindas do processo, os respondentes indicaram percepção positiva da relação custo-benefício da adoção. Ao analisar a consistência das respostas, verificou-se que os respondentes que indicaram que os benefícios superam os custos realmente percebem mais benefícios e menos dificuldades do que os que apontaram o inverso. Em ambos os testes a percepção dos responsáveis pela gestão de pessoas nestas organizações mostrou-se ainda mais positiva.

A hipótese 4 foi rejeitada, não existindo relação estatística significativa entre intenção de adotar o modelo e nível de conhecimento do profissional a respeito do mesmo, apesar de haver tendência de que os respondentes conhecedores do modelo tenham intenção de adotá-lo e os que desconhecem não tenham tal intenção.

A hipótese 5 foi confirmada ao ser constatada relação estatisticamente significativa entre estas variáveis, de modo que os respondentes que apontam viabilidade de adoção tendem a ter conhecimento, enquanto os que não acreditam ser viável a adoção em PEs tendem a não possuir conhecimento a respeito do modelo. Também houve diferença significativa entre as notas atribuídas para a viabilidade, de tal forma que os conhecedores do modelo atribuem notas superiores às notas dos que desconhecem. Por fim, apesar de não existir diferença estatisticamente significativa, observou-se tendência de que os responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações avaliem a viabilidade de adoção de forma superior aos demais respondentes.

Confirmou-se a hipótese 6, existindo tendência estatisticamente significativa de conhecimento entre os que tem percepção positiva da relação custo-benefício e de desconhecimento para os que tem percepção negativa. Tal tendência de conhecimento ao

avaliar que os benefícios superam os custos se manteve ao analisar apenas os respondentes que se declararam responsáveis pela gestão de pessoas nas PEs.

Os resultados de ambas as análises feitas confirmam a hipótese 7: os respondentes que tem intenção de adotar o modelo atribuem notas superiores para a viabilidade, em relação aos que não possuem tal intenção, bem como tendem a indicar acreditar na viabilidade de adoção.

Por fim, verificou-se que existe relação estatisticamente significativa entre as variáveis, sendo possível aceitar a hipótese 8. A relação se dá de modo que os respondentes que não consideram que os benefícios superam os custos tendem a não ter intenção de adotar o MGC e os que avaliam que os benefícios superam os custos tendem a ter intenção de adotá-lo.

O resultado da análise multivariada da intenção de adoção indica que é possível prever tal variável com acurácia a partir das variáveis estudadas. A probabilidade de que o respondente tenha intenção de adotar, segundo o modelo final, composto de sete variáveis, aumenta caso o mesmo trabalhe em empresa localizada da Região Centro Oeste, tenha percepção positiva do custo benefício e quanto maior o tempo que esteja ocupando o mesmo cargo. Esta probabilidade também aumenta caso o objetivo atual que orienta a gestão de pessoas na empresa em que trabalha esteja alinhado ao modelo de comportamento humano, contrariando os resultados encontrados ao analisar apenas as relações entre estas duas variáveis, fato explicado devido às interações entre as variáveis no modelo. Por fim, a probabilidade é reduzida quanto maior for o tempo de formalização do RH, a idade do respondente e caso ele ocupe o cargo de analista na empresa em que trabalha.

Já quanto à viabilidade, o resultado da análise estatística revelou baixo poder explicativo da percepção de viabilidade dos respondentes por meio das variáveis mensuradas neste estudo, indicando a necessidade de buscar maior compreensão dos fatores que influenciam e determinam esta percepção.

Fica evidente, entretanto, a importância da percepção dos benefícios, da avaliação positiva do custo benefício e da familiarização com o conceito para a percepção mais positiva desta variável. Ademais, o fato de o respondente ser o responsável pela gestão de pessoas na pequena empresa em que trabalha e de já possuir intenção de adotar o modelo também contribuem para uma avaliação mais positiva da viabilidade de adoção entre os respondentes desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se definir como objetivo principal da pesquisa analisar a adoção do modelo de gestão de pessoas baseado em competências por organizações que se caracterizem como pequena empresa, identificando benefícios e dificuldades, bem como a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações, percebeu-se a necessidade de utilizar múltiplos métodos de pesquisa. Este estudo se iniciou pela revisão bibliográfica dos conceitos de modelos de gestão de pessoas, modelo de gestão de pessoas articulado por competências e pequenas empresas. Então, contou com uma pesquisa-ação em duas empresas, no sentido de se observar na prática a adoção do modelo, os benefícios e as dificuldades encontrados, soluções propostas e seus resultados. Por fim, com uma *survey* que permitiu observar a estrutura e práticas de gestão de pessoas presentes nas organizações de interesse, assim como a percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações a respeito dos conceitos, benefícios e dificuldades esperados a partir da sua adoção do modelo.

Dessa forma, através da pesquisa-ação cumpriu-se com os objetivos de adequar o método para implantação de sistemas de gestão de pessoas por competências para organizações que se caracterizem como PE, tendo como base o Modelo de Dutra (2004) e de aplicar método por meio do desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas por competências para tais organizações. Esta fase do estudo permitiu também analisar benefícios e dificuldades esperados e encontrados com a adoção do modelo, a elaboração das hipóteses que foram testadas por meio da *survey* e o refinamento das questões presentes na mesma.

Por meio da intervenção, buscou-se o alinhamento entre os processos de RH, objetivo que foi considerado como atingido na Empresa de Comunicação, confirmando-se a proposta de Dutra (2000; 2008). Destaca-se que tanto os benefícios quanto as dificuldades previstas na literatura foram encontrados quando da intervenção. Porém, na empresa em que a estruturação da gestão de pessoas foi priorizada, os benefícios superaram as dificuldades e o resultado da intervenção foi positivamente avaliado. Já na empresa onde questões operacionais tiveram precedência, as dificuldades impossibilitaram a estruturação e o alcance dos benefícios advindos da mesma.

Já através da *survey*, foi possível examinar a estrutura e práticas vigentes de gestão de pessoas nas PEs, identificar o perfil dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas mesmas, analisar o conhecimento destes profissionais sobre o conceito de competência e sobre

o modelo de gestão de pessoas por competências e, finalmente, identificar quais aspectos discriminam a percepção de viabilidade e a intenção de adoção do modelo.

As práticas vigentes nas PEs ainda remetem ao modelo de departamento pessoal, como advertido pelos teóricos. Todavia, constata-se a percepção da necessidade de mudança, posto que apenas uma minoria dos respondentes aponta este modelo como o que deveria orientar a gestão de pessoas nas PEs, havendo maior prevalência da escolha pelo modelo competitivo.

Os profissionais que responderam à pesquisa, em sua maioria, possuem ensino superior e ocupam cargos de gestão nas PEs, não existindo distinta predominância de gênero. O tempo médio dos mesmos nas pequenas empresas em que trabalham e nos cargos que ocupam pode ser considerado elevado, apesar de existir grande variação nestes dados. A maioria destes profissionais declarou estar familiarizada com o conceito de gestão de pessoas por competências.

Ao analisar as questões a respeito do conhecimento sobre o conceito, foi possível classificar o conhecimento destes profissionais em três níveis, sendo que houve prevalência da categoria intermediária, ou seja, dos profissionais que possuem algum conhecimento sobre o conceito de gestão de pessoas por competências, e pouca incidência de desconhecedores. Destaca-se que, em sua maioria, os respondentes que puderam ser classificados como ‘conhecedores’ possuem entendimento do conceito de competência como a agregação de valor da pessoa para o meio em que está inserida, alinhada com as abordagens de Dutra (2001, 2002 e 2004) e Fleury e Fleury (2001). No tocante ao modelo, os resultados apontam para uma visão do modelo como uma inovação incremental, ou seja, como uma ferramenta, uma variação em rotinas e práticas já existentes na organização (Crossan & Apaydin, 2010).

Ao comparar os benefícios e as dificuldades encontrados quando da realização da pesquisa-ação com os esperados pelos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas pequenas empresas levantados por meio da survey, observaram-se poucas discrepâncias. No tocante aos benefícios, houve diferenças quanto à melhoria na comunicação interna e à institucionalização do *feedback*. Tais benefícios foram considerados como primários pelos gestores da Empresa de Comunicação e tiveram poucas citações espontâneas na survey. A dificuldade relativa à resistência dos funcionários, predominante na survey, foi menos presente nas intervenções se comparada à resistência dos gestores e à necessidade de mudança de cultura organizacional. A percepção de inadequação e baixa qualificação da mão de obra empregada pelas pequenas empresas apontadas pelos respondentes corrobora com este dado e reforça a

importância da abordagem com foco no desenvolvimento ao invés do controle para estas organizações.

Quanto aos aspectos que discriminam a intenção de adoção e a percepção de viabilidade, por meio deste estudo foi possível desenvolver dois modelos que identificam variáveis independentes que explicam e auxiliam na predição de seus comportamentos. O modelo relativo à intenção de adoção mostra-se efetivo em prever este fenômeno dada a acurácia encontrada para os dados amostrados. Entretanto, devido ao caráter descritivo deste estudo, e não preditivo, faz-se necessário um maior aprofundamento para a elaboração de um modelo mais robusto para estes fins, tal como de um procedimento amostral probabilístico. O modelo encontrado para a variável de viabilidade indica a necessidade de maiores estudos para a compreensão desta percepção, mas já representa um avanço na sua compreensão.

Os resultados indicam que a implantação de gestão de pessoas por competências demanda muito dos recursos, já escassos, das pequenas empresas. O modelo de gestão de pessoas por competências consiste numa inovação radical para estas organizações e, portanto, para obter os benefícios da sua adoção, faz-se necessário alto comprometimento da gestão destas empresas, além de preparação para as mudanças necessárias. A percepção dos dirigentes a respeito da urgência da mudança e a dependência da obtenção de resultados imediatos por parte da organização parecem constituir importantes fatores influenciadores, que moldam a atuação de todos os grupos envolvidos no processo e aumentam a probabilidade de que a implantação tenha sucesso. Dessa forma, é importante que dirigentes e gestores reflitam a respeito do caráter estratégico da adoção do modelo e do custo-benefício da mesma, avaliando o real valor dos benefícios preconizados para a sua realidade organizacional, para que possam decidir adequadamente.

A ausência do profissional qualificado no setor de RH mostrou-se um fator limitador para a estruturação da gestão de pessoas conforme o modelo articulado por competências. Tal necessidade pode reduzir a aplicabilidade do modelo para todas as organizações devido ao custo deste profissional. Alternativamente, porém, tais organizações podem recorrer a instituições de apoio para qualificar seus profissionais que trabalham com gestão de pessoas. Entretanto, divergências entre critérios governamentais e instituições de fomento quanto à classificação de PEs podem estar dificultando o acesso destas organizações ao auxílio que necessitam para se desenvolverem.

Como um agravante tem-se que mais de 70% dos profissionais que responderam à pesquisa *survey* indicaram ter intenção de adotar o modelo em suas empresas, sendo que 34%

destes indicaram a necessidade de auxílio externo (consultoria especializada) para fazê-lo. A preocupação com a escolha de um método adequado, com o custo da implantação e com a necessidade de contratação (ou qualificação) do profissional de RH foram mencionadas como dificuldades para adoção do modelo e corroboram para este fato.

Sendo assim, no intuito de alavancar o resultado destas organizações e reduzir sua taxa de mortalidade, é importante viabilizar auxílio e disseminar o conceito de gestão de pessoas por competências, capacitando os profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações, uma vez que os resultados apontam para a relação entre o nível de conhecimento a respeito do modelo e as percepções de custo-benefício e viabilidade de adoção do mesmo por PEs, que por sua vez se relacionam com a intenção de adoção.

Ao analisar a adoção do modelo em pequenas empresas constatou-se a necessidade de que, primeiramente, os dirigentes acreditem nas premissas conceituais e atuem de modo a cumprir com as mesmas, pois sua influência neste tipo de organização é determinante para o sucesso de qualquer intervenção. É essencial angariar o comprometimento e investir na capacitação dos gestores destas organizações, assim como incluir gestores e colaboradores no processo de construção das políticas e práticas de gestão de pessoas, descentralizando a gestão e reforçando a transparência (Dutra, 2004). A realização de extensa divulgação do processo, do cronograma e dos objetivos a serem alcançados por meio da implantação, desde o início, auxilia a gerir as expectativas dos colaboradores, reduz as incertezas advindas do processo de mudança e tende a estimular a cooperação e o cumprimento de prazos por parte dos gestores. Devido à escassez de recursos e baixa qualificação da mão de obra, recomenda-se utilizar sistemas e ferramentas já disponíveis e disseminados na organização, bem como o estabelecimento de parceria com instituições de apoio e fomento para viabilizar a implantação e a capacitação da mão de obra.

De modo geral, este estudo demonstra que a estruturação da gestão de pessoas em pequenas empresas segundo o modelo articulado por competências é uma alternativa viável para que estas possam se tornar mais competitivas por meio do desenvolvimento organizacional e de seus colaboradores, no intuito de obter resultados sustentáveis.

Almeja-se que este estudo motive um aprofundamento das pesquisas sobre gestão de pessoas e gestão de pessoas por competências em pequenas empresas, visto que foram encontrados poucos estudos que abordam estes temas e que tais organizações representam uma parcela importante das empresas, dos empregos e da riqueza gerados no país.

Por fim, a metodologia da pesquisa-ação aqui empregada, pouco utilizada em pesquisas científicas, representou para a pesquisadora uma grande oportunidade de expansão dos conhecimentos e compreensão das dinâmicas da realidade estudada, contribuindo para sua atuação profissional enquanto docente. Espera-se, então, incentivar o uso desta metodologia que oferece grandes possibilidades para a pesquisa qualitativa, aproxima academia e realidade organizacional e viabiliza a transformação da mesma através da resolução de um problema coletivo por meio de um esforço colaborativo.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação desta pesquisa é a impossibilidade de generalização dos resultados aqui obtidos para todas as pequenas empresas brasileiras, dada sua subjetividade. O método da pesquisa-ação busca os resultados pelos processos e “isso significa dizer que a “verdade” da pesquisa-ação está na mudança obtida (resultados) junto aos indivíduos participantes, mediante a aplicação de um processo de alteração comportamental, não de uma coleta imparcial e isenta de dados”(Roberto da Luz Júnior, 2014, p. 58).

Como aqui apresentado, as pequenas empresas são organizações complexas e heterogêneas que podem demandar diferenças no desenho da pesquisa-ação, chegando a resultados diversos. O desenvolvimento dos sistemas de gestão de pessoas por competências foi feito em apenas duas empresas do setor de serviços localizadas no estado do Mato Grosso do Sul. Sendo assim, o *lôcus* da pesquisa também se apresenta como limitação, visto que o desenho da pesquisa ação foi ajustado à estrutura das mesmas. Logo, outras PEs não possuem características similares no tocante à complexidade, natureza, tamanho, cultura organizacional, entre outros, e estas diferenças restringem, em tese, os resultados aqui obtidos a outros *lôcus*. Entretanto, sendo o objeto desta pesquisa um processo, tal fato não reduz sua utilidade ou seu potencial de utilização por outras organizações similares.

Outra limitação refere-se à amostra de empresas da *survey* que foi não-probabilística, já que a resposta ao questionário eletrônico foi feita de forma voluntária. Esta escolha foi decorrente das deficiências da RAIS, como a autoclassificação, a omissão de informações e preenchimento incorreto (Macedo, 2013), que impossibilitaram uma amostragem probabilística estratificada. Entretanto, encontrou-se pequeno desvio da composição da amostra em relação à distribuição geográfica das pequenas empresas no país, segundo dados do SEBRAE-DIEESE (2015).

Outro viés da pesquisa *survey* relaciona-se à compreensão das questões, pois, apesar de não haver sido identificada dificuldade de compreensão durante a realização do pré-teste, existe a possibilidade de acontecer em razão do ambiente e condições organizacionais no momento da resposta ao questionário.

Por fim, a escolaridade dos respondentes e dos dirigentes destas organizações destoou do esperado a partir dos dados sócio-demográficos. Tal fato pode advir de uma maior atratividade da pesquisa para este público com escolaridade superior, bem como de uma facilidade e frequência maior para acesso à internet, meio utilizado para a coleta de dados. Assim sendo, esta diferença pode ser um viés desta pesquisa e ter impactado nos resultados do levantamento, em especial no tocante à percepção de viabilidade e à intenção de adoção do modelo.

6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra através da realização de amostragem probabilística para que seja possível a extrapolação das conclusões do estudo para a totalidade da população de interesse. Dessa forma, será possível a investigação da existência de relação causal de modo a aferir se o nível de conhecimento a respeito do modelo influencia positivamente a percepção de viabilidade e do custo-benefício resultando, consequentemente, numa maior intenção de adoção.

Adicionalmente, analisando o resultado do teste estatístico multivariado, verificou-se que existem outras variáveis não mensuradas no estudo que explicam a percepção de viabilidade de adoção do modelo. É válido buscar a compreensão de quais variáveis são as maiores influenciadoras desta percepção neste contexto.

Também se sugere que, além dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nas pequenas empresas, também sejam entrevistados os dirigentes destas organizações para identificar qual a percepção deles a respeito das políticas e práticas atualmente empregadas em suas empresas, seu entendimento das necessidades de melhoria, tal como sobre o acesso a auxílio das instituições de apoio e fomento.

Menções a dificuldades esperadas e a resistência à mudança presente nas pequenas empresas familiares foram frequentes nas questões abertas da *survey* e apontam para uma necessidade de maior compreensão das características destas empresas a fim de identificar

quais se mostram como fatores limitadores à adoção de práticas atuais de gestão na percepção dos profissionais que trabalham com gestão de pessoas nestas organizações.

Por fim, sob uma perceptiva longitudinal, é interessante averiguar como são afetados os investimentos e projetos relativos à gestão de pessoas nas empresas quando a mesmas enfrentam problemas operacionais ou momentos de crise após observar os resultados da pesquisa-ação e as respostas a respeito das dificuldades esperadas com a adoção indicando a conjuntura econômica atual.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. De, & Oliveira, P. M. De. (2001). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. *Caderno de Pesquisas Em Administração*.
- Almeida, C. D. de. (2008). Análise das contribuições de políticas públicas direcionadas às micro e pequenas empresas: um estudo de caso.
- Almeida, M. A. de, Abbad, G. da S., Meneses, P. P. M., & Zerbini, T. (2009). A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais. In *XXXIII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16).
- Almeida, M. I. de. (1992). Reflexões sobre a utilização do método de pesquisa-ção em uma tese de doutorado e em uma pesquisa. *I SEMEAD*.
- Araujo, A. de P. (2011). *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico*.
- Azambuja, L. M. B., & Francisco, A. C. De. (2005). A gestão de competências sob a ótica do mercado de trabalho de Ponta Grossa - PR. In *XXXIII Congrasso Brasileiro de Ensino de Engenharia*.
- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzales, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *Encontro de Ensino E Pesquisa Em Administração E Contabilidade*, 1–16.
- Barbosa, A. C. Q., Ferraz, D. M., & Lopes, D. P. T. (2002). Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In *XXVI Encontro da ANPAD* (pp. 1–14). Salvador - BA.
- Barbosa, A. C. Q., & Rodrigues, M. A. (2005). Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. In *XXIX Encontro da ANPAD* (pp. 1–16).
- Barbosa, J. D., & Teixeira, R. M. (2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 31–42.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.

- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
doi:10.1108/14626000710746727
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
doi:10.1177/0149206306293668
- BNDES. (2015). *Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Retrieved from [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha MPME 2015.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha_MPME_2015.pdf)
- Borgo, C. B. (2011). Gestão de Pessoas por Competências: Estudo em uma Mineradora do Sudeste Brasileiro. *EnGPR 2011*, 1–17.
- Brandão, H. P. (2006). Competências no Trabalho e nas Organizações: Uma Análise da Produção Científica Brasileira Autoria: Hugo Pena Brandão. In *XXX Encontro da ANPAD* (pp. 1–14).
- Brandão, H. P., & Borges-andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho : para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e Gestão de desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *RAE*, 1–15.
- BRASIL, G. F. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (2006). Retrieved from <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, N. R. P., & Vilhena, R. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. FGV.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
doi:10.1016/j.hrmr.2004.06.001
- Cassandre, M. Pa., Endrici, J. O. M., & Vercesi, C. (2008). 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. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 15–38.
- Cassell, C., Nadin, S. J., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource

- management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692. doi:10.1108/00483480210445962
- Cêra, K., & Filho, E. E. (2003). Particularidades de Gestão da Pequena Empresa : condicionantes ambientais , organizacionais e comportamentais do dirigente. *Anais Do III EGEPE*, 796–812.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Micro e pequenas empresas : características estruturais e gerenciais. *Fafibe*.
- Chapoal, A., Neto, A. C., Stefano, N., & Godoy, L. P. (2007). Gestão de Pessoas : Diferencial Competitivo para Micros e Pequenas Empresas – MPEs , RS. *XIV SIMEP*, 1–12.
- Colbert, B. a. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341. doi:10.2307/20159047
- Comini, G., & Fernandes, B. H. R. (2008). Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In *XXXII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Cunha, A. S. da, & Soares, T. C. (2010). Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista Da Micro E Pequena Empresa*, 4(3), 15–39.
- Daft, R. (1999). *Administração*. LTC.
- De Oliveira, F. L. (2015). Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. *Ciências Sociais Unisinos*, 51(2), 133–143. doi:10.4013/csu.2015.51.2.03
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance. *Academy of Management Journal*, 802–835.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Nicholas Brealey Publishing.
- Dutra, I., & Guagliardi, J. A. (1984). As micro e pequenas empresas : uma revisao da literatura de marketinge os critérios para caracterizá-las. *Revista de Administração de*

- Empresas*, 24(4), 123–131.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*.
- Dutra, J. S., Fischer, A. L., Rua, R. de L., & Nakata, L. E. (2008). Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). *Competências: Conceitos, Métodos E Experiências*. São Paulo: Atlas.
- Evangelista, L. (2009). Competence , Competencies and Career Guidance. *Romanian Review of Pedagogy*.
- Fernandes, B. H. R. (2004). Competencias e performance organizacional: um estudo empírico.
- Filenga, D., Moura, V. F. de, & Rama, A. L. F. (2010). Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas. In XXXIV *Encontro da ANPAD* (pp. 1–17).
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As Pessoas nas Organizações* (pp. 11–31).
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. De. (2011). *Relatório Dephi 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. Edição confirmatória.
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR. Brazilian Administration Review*, 6(1), 1–14. doi:10.1590/S1807-76922009000100002
- Fleury, M. T. L., & Fernandes, B. H. R. (2007). Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. *Análise*, 103–122.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. doi:10.1590/S1415-65552001000500010
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *RAE-Eletrônica*, 44, 44–57.
- Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*.
- Franco, M. A. S. (2005). Pedagogia da Pesquisa-Ação. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 483–

502.

- Freitas, H., Moscarola, J., & Janissek-Muniz, R. (2004). Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados, 1–13.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O Metodo de pesquisa survey. *Revista de Administração*.
- Froes, E. B. (2008). Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio Realce Empresarial.
- Garcia, A. (2013). Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil . *Recapê*, 3(2), 20–34.
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66–70. doi:citeulike-article-id:4775464
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Guimarães, T. de A. (2000). A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125–140.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a Edição.). Porto Alegre: Bookman.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. . (2000). Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, (January), 105–117.
- IBGE. (2001). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001*.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x
- La Rovere, R. L. (2001). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporanea*.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática : o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos, (3), 157–174.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 699–727.

- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*.
- Leede, J. De, & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM : Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108–118.
- Lei Chang. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205–215. doi:10.1177/014662169401800302
- Leme, R. (2008). *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*. Quality Mark.
- Leone, N. M. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 91–94.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. doi:10.1080/09585190802200272
- Lima, E. de O. (2001). As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. *Anais Do II EGEPE*, 421–436.
- Lima, J. B. (2000). Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *I EGEPE*, 2000, 92–112.
- Lima, R. de J. C., Baeta, A. M. C., Barbosa, A. C. Q., & Andrade, L. A. G. de. (2009). Abordagem de Competências: Racionalidade Legitimada, Formalismo e Faz de Conta? Um Estudo em Organizações Públicas e Privadas. In *XXXIII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). São Paulo.
- Macedo, G. M. (2013). Multiplicador local de longo prazo da oferta de emprego exógena: o caso das mesorregiões brasileiras (2000-2010).
- Machado, M. C. (2012). *Gestao de pessoas em estúdios de animação: entendendo as pequenas empresas da industria criativa brasileira*.
- Malhotra, N., Rocha, I., Laudício, M. C., Altheman, É., & Borges, F. M. (2010). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Marchesini, P. R. de A. (2005). Gestao estratégica de pessoas e aprendizagem organizacional no programa nuclear da Marinha do Brasil: um estudo de caso. *VIII SEMEAD*.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. Atlas.
- Marlow, S., & Patton, D. (1993). Managing the employee relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management. *Internacional Small Business Journal*.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic

- human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. doi:10.1080/09585190500082519
- Martins, G. de A. (2008). *Estatística Geral e Aplicada* (3a edição.). Editora Atlas.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(1), 27–49. doi:10.1108/13552550310461036
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence.
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*, 26(1), 61–74.
- Medeiros, I. B. de O. (2007). Gestão por competências: uma abordagem estratégia adaptada à pequena empresa. *Revista de Administração E Inovação - RAI USP*.
- Menelau, S., Santos, P. M. F., Castro, B. G. A., & Nascimento, T. G. (2015). Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração*, 50(1), 40–55. doi:10.5700/rausp1183
- Michaelis. (1998). *Michaelis Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa*. Melhoramentos.
- Miller, P. (1993). Strategic human resource management: an assessment of progress. *Human Resource Management Journal*.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press.
- Minayo, M. C. (1993). *O desafio do conhecimento*. Hucitec.
- Missio, F., & Jacobi, L. F. (2007). Variáveis dummy : especificações de modelos com parâmetros variáveis. *Ciência E Natura*, 29(1), 111–135.
- MTE, M. do T. e E. (2014). *Características do Emprego Formal - Relatório Anual de Informações Sociais*.
- MTE, M. do T. e E. (2015). *Base de Dados Estatísticos*. Brasília.
- Munck, L., Gomes, M., Munck, M., & Souza, R. B. De. (2011). Gestão de pessoas por competências : análise de repercussões dez anos pós - implantação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 4–52.
- Munck, L., & Munck, M. M. (2008). Gestão organizacional sob a lógica da competência : aplicação na pequena empresa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 64–85.

- Munck, L., Souza, R. B. De, Castro, A. L. De, & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *RAUSP*, 46(2), 107–121. doi:10.5700/rausp1001
- Orsi, A., & Bose, M. (2003). Gestao por competências: modelos e abrangência. *Revista de Psicologia UFC*.
- Parry, S. (1996). The Quest for Competencies. *Training*.
- Pelissari, A. S. (2007). Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competencias gerenciais.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nova York: Wiley.
- Pereira, P. M., Thielmann, R., Ferreira, A., & Teodoro, P. (2004). O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. *SeGet*, 1–15.
- Pichiai, D. (2010). Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Publico. *Revista Da Micro E Pequena Empresa*, 73–89.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*. Nova York: Free Press.
- Prearo, L. C. (2012). Avaliação da adequação da aplicação de técnicas multivariadas de dependência em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior *
Palavras-chave. *Ensaaios FEE*, 261–290.
- Puga, F. P. (2002). O apoio financeiro às micro, pequena e médias empresas na Espanha, no Japão e no México. In *In.Textos para discussão n. 96* (p. 35). BNDES.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências* (5 edição.). Educador.
- Roberto da Luz Júnior. (2014). *Planejamento Estratégico como ferramenta para definição de estratégias conjuntas para o setor de saúde SUS de Santa Maria - RS*.
- Roble, G., & Costa, C. (2011). Pesquisa via Internet como técnica de coleta de dados: um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. *EnADI*, 1–14.
- Rodrigues, F. J. F., Cabral, A. C. de A., & Soares, R. T. (2006). Alinhando Competências e Estratégias Organizacionais: Um Estudo no Setor de Telecomunicações. In *XXX Encontro da ANPAD* (pp. 1–17). Salvador - BA.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In *Ruas, R.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. Os Novos Horizontes da Gestao - Aprendizagem organizacional e competências*.
- Ruas, R., Fernandes, B. H. R., Ferran, J. E. M., Silva, F. M. da, Henrique, B., Fernandes, R., ... Ferran, M. (2010). Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no

- Brasil no período 2000 a 2008. In *XXXIV Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., & Becker, G. V. (2005). O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In *XXIX Encontro da ANPAD* (pp. 1–14).
- Salles, J. A. A., & Rocha, E. P. (2005). Competências e a Gestão de Pessoas. *RACRE - Revista de Administração CREUPI*, 5(9), 35–43.
- Sarsur, A. M. (2009). Sistema de Gestão por Competências: A Assimetria de Percepções entre Trabalhadores e Organizações. In *XXXII Encontro da ANPAD* (p. 16).
- SEBRAE. (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília.
- SEBRAE-DIEESE. (2015). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014*. Brasília.
- Serasa Experian. (2015). *Pedidos de falência caem 5,5% em 2014, revela Serasa Experian*. Retrieved September 3, 2015, from <http://noticias.serasaexperian.com.br/pedidos-de-falencia-caem-55-em-2014-revela-serasa-experian/>
- Shippmann, J. (2000). The practice of competence modeling. *Personnel Psychology*.
- Soares, M., Santos, A., Paton, C., & Bezerra, F. (2009). Uma discussão sobre a viabilidade da pesquisa-ação na contabilidade. *RCO – Revista de Contabilidade E Organizações*, 109–126.
- Souza, R. B. De, Zagui, C., Gomes, M., & Munck, M. (2010). Modelos de Gestão de Competências versus Processo de Validação. Um Ponto Cego? In *IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD* (pp. 1–17). Florianópolis, SC.
- Storey, D., & Westhead, P. (1997). Management training in small firms - a case of market failure. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 61–71. doi:10.1111/j.1748-8583.1997.tb00282.x
- Tavares, B., Ferreira, M. A. M., & Lima, A. A. T. de F. de C. (2009). Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14, 11–27.
- Thiollent, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa-ação*. Cortez.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*.
- Torres, D., & Walter, S. A. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista Da Micro E Pequena*

- Empresa*, 2011, 102–119.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466.
- Viapiana, C. (2001). Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. *Anais Do II EGEPE*, 2001, 505–525.
- Vieira, H. C., Castro, A. E. De, & Shuch Junior, V. F. (2010). O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. *In: XIII Seminários Em Administração - SEMEAD*, (2006), 13. Retrieved from http://www.pucrs.br/famat/viali/recursos/inquiries/Vieira_Castro_Schuch.pdf
- Wagar, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13–23.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, (81411).
- Wilcox King, A., W. Fowler, S., & P. Zeithaml, C. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1–14. doi:10.1590/S0034-75902002000100005
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic HRM. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yeung, A. (2011). How robust and relevant is our HR knowledge? *Human Resource Management*, 50(4), 451–453. doi:10.1002/hrm

APÊNDICES**APÊNDICE I**

1) Histórico

- a. Quando e como foi fundada a empresa?
- b. Quais eram as atividades desenvolvidas inicialmente?
- c. Qual era o contingente de colaboradores?

2) Realidade atual

- a. Atualmente, quais as atividades exercidas pela empresa?
- b. A empresa está em boa situação financeira?
- c. A empresa possui sistemas de informação? Qual a infraestrutura tecnológica disponível?
- d. Quais as práticas de RH existentes?
- e. Qual o número de colaboradores e tempo médio de empresa atualmente?
- f. Qual o nível de instrução dos colaboradores?
- g. Quais são os cargos existentes? Estão descritos?
- h. A empresa está enfrentando dificuldades de captação e/ou retenção de mão-de-obra?
- i. A empresa calcula os índices de rotatividade e absenteísmo?

3) Necessidades específicas da organização.

- a. Qual a principal necessidade da organização atualmente em termos de gestão de pessoas?
- b. Quais outras necessidades a organização possui?

APÊNDICE II

1. Qual o propósito da sua equipe?
2. Como este propósito se relaciona à estratégia da organização?
3. Quais os conhecimentos técnicos necessários para a atuação?
4. Quais os conhecimentos desejáveis? Por que?
5. Que habilidades são importantes? Por que?
6. Quais as atitudes essenciais para um bom desempenho?
7. Que atitudes são mais valorizadas na sua equipe?
8. Quais são as competências básicas para os colaboradores da sua equipe?
9. Dê uma definição para cada uma destas competências.
10. Como estas competências auxiliam no atingimento dos objetivos de sua equipe?
11. Explique em detalhes as diferenças na sua expectativa de desempenho dos integrantes da sua equipe.
12. Descreva a relação da sua equipe com as demais equipes da empresa.

APÊNDICE III

Avaliação MGC	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Itens avaliados
Sei o que é o MGC					
Sei quais são as competências gerenciais do MGC					
Sei quais são as competências profissionais do MGC					
Sei realizar seleção por competências					
Sei identificar o nível de complexidade de uma função/atividade					
Acredito que a estruturação por competências auxilia na seleção de profissionais					
Utilizo a técnica de seleção por competências					
A estruturação por competências auxilia no treinamento dos colaboradores					
Creio que a estruturação por competências auxilia na orientação dos colaboradores					
A estruturação por competências auxilia na avaliação dos colaboradores					
Gosto da nova estrutura salarial por níveis					
Os processos de gestão de pessoas ficaram mais claros e definidos com o MGC					
Ficou mais fácil gerir minha equipe com o MGC-RCN					
Tenho mais suporte e ferramentas para gerir minha equipe com o MGC					
Ficou mais fácil planejar meu desenvolvimento com o MGC					
Percebo que o clima na empresa mudou após o MGC					
O modelo deixou mais claro o que é esperado de mim					
O modelo deixou mais claro o que devo esperar dos meus colaboradores					
Acredito que tive treinamentos suficientes sobre o modelo					
Sinto que tenho domínio sobre os conceitos do modelo					
Percebo que participei da construção do modelo					
Vejo resultados concretos a partir da implantação do modelo					
A adoção do modelo gerou resultados positivos					

APÊNDICE IV

- 1) Qual a sua opinião sobre o modelo de gestão de pessoas que está sendo implantado?
- 2) Que benefícios você considera que foram gerados a partir da implantação?
- 3) Quais as dificuldades advindas do processo?
- 4) Na sua opinião, existem outras dificuldades não relacionadas à implantação que interferem no seu resultado?

APÊNDICE V

Prezado (a),

Esta é uma pesquisa de doutorado da USP (Universidade de São Paulo) sobre a introdução de gestão por competências nas pequenas empresas brasileiras (de 20 a 99 funcionários). Consegui seu contato através de parceria estabelecida com o Ministério do Trabalho e Emprego (cadastro RAIS).

A experiência que a sua empresa já acumulou pode trazer grandes contribuições e sua participação é fundamental para concluir este estudo sobre gestão de pessoas nas pequenas empresas, auxiliando-as a tornarem-se sempre mais competitivas.

Solicitamos que a pesquisa seja respondida pelo **PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS** (área de recursos humanos) da organização.

Para responder ao questionário, basta clicar [AQUI](#) ou utilizar o link: <LINK>

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto, os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Todos os participantes que demonstrarem interesse receberão os resultados finais desta pesquisa.

Desejo-lhe sucesso nas atividades de sua organização e agradeço desde já a atenção e sua valiosa colaboração.

APÊNDICE VI

Gestão de Pessoas nas PEs

Prezado(a),

Esta é uma pesquisa de doutorado da USP (Universidade de São Paulo) sobre a introdução de gestão por competências em pequenas empresas brasileiras (PEs) (com até 99 funcionários).

Sabemos que seu tempo é precioso e limitado para atender todas as demandas que sua organização apresenta. Mesmo assim solicitamos que reserve de 6 a 10 minutos para respondê-la. Acreditamos que os benefícios deste investimento poderão ser colhidos no longo prazo.

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto, os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Desejamos sucesso nas atividades de sua organização e agradecemos desde já a atenção e sua valiosa colaboração.

Alanna Thaysa de Oliveira Garcia
Doutoranda - FEA/USP

Prof. Dr. Joel Souza Dutra
Orientador

[Continue »](#) 14% completed

Perfil da empresa

Quantos funcionários existem na empresa? *

Não inclua consultores nem terceiros neste número

Em qual estado está localizada a sede da empresa? ***Em qual cidade está localizada a sede da empresa? *****Qual o setor de atuação da organização? ***

- ☐ Comércio
- ☐ Serviços
- ☐ Indústria
- ☐ Construção Civil
- ☐ Agropecuária
- ☐ Other:

Há quanto tempo a empresa existe? *

em anos

Qual o faturamento anual da empresa? ***O dirigente é o proprietário da empresa? ***

Dirigente é o principal gestor / responsável pela organização

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei ou não quero responder

Qual a escolaridade do dirigente* da empresa? *

*proprietário ou principal gestor

- ☐ Ensino Fundamental - 1º grau - incompleto
- ☐ Ensino Fundamental - 1º grau - completo
- ☐ Ensino Médio - 2º grau - incompleto
- ☐ Ensino Médio - 2º grau - completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Pós-graduado
- ☐ Não sei ou não quero responder

Em sua opinião, existe diferença entre Área de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP)? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei ou não quero responder

A empresa possui um setor de RH (ou profissional responsável) ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você é o profissional responsável pela gestão de pessoas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

[« Back](#)[Continue »](#)

28% completed

Diagnóstico

Na sua empresa, o principal objetivo da área de Recursos Humanos (RH) é: *

- ☐ Alinhar o comportamento humano às estratégias da organização, de modo a gerar maior competitividade para a empresa por meio das pessoas
- ☐ Integrar processos de gestão de pessoas com a estratégia da empresa
- ☐ Administrar os custos com pessoal, encontrar profissionais adequados para cada função e medir e recompensar sua produtividade
- ☐ Administrar as relações com as pessoas, preocupando-se com a motivação e satisfação dos colaboradores

Na sua opinião, o principal objetivo da área de Recursos Humanos (RH) deveria ser: *

- ☐ Alinhar o comportamento humano às estratégias da organização, de modo a gerar maior competitividade para a empresa por meio das pessoas
- ☐ Integrar processos de gestão de pessoas com a estratégia da empresa
- ☐ Administrar os custos com pessoal, encontrar profissionais adequados para cada função e medir e recompensar sua produtividade
- ☐ Administrar as relações com as pessoas, preocupando-se com a motivação e satisfação dos colaboradores

Quais as atividades desenvolvidas pelo(s) profissional(is) de RH na empresa? *

Assinale somente aquelas em que existe um procedimento padrão instituído

- ☐ Recrutamento e Seleção
- ☐ Transferências internas
- ☐ Motivação e integração de funcionários
- ☐ Demissão
- ☐ Recolocação de funcionários demitidos
- ☐ Capacitação/treinamento
- ☐ Estruturas de carreira e promoção
- ☐ Avaliação de desempenho
- ☐ Remuneração
- ☐ Premiação (gratificações e comissões)
- ☐ Benefícios (vale-refeição, vale-transporte)
- ☐ Pesquisa/monitoramento de clima
- ☐ Relações sindicais
- ☐ Comunicação interna
- ☐ Segurança no trabalho
- ☐ Todas as anteriores

O RH é composto de quantos funcionários? *

Há quanto tempo o setor de RH foi formalizado? *

em anos

Você está familiarizado com o conceito de gestão de pessoas por competências? *

- ☐ Sim
☐ Não

Escreva sua definição para o conceito de competência *

« Back

Continue »

42% completed

Gestão de Pessoas nas PEs

* Required

Escolha dentre as opções abaixo qual mais se aproxima do seu entendimento do que é competência *

- ☐ Conjunto de qualificações que a pessoa mobiliza para executar um trabalho
☐ Características e traços que uma pessoa têm e que podem resultar em desempenho superior
☐ Conhecimentos, habilidades e atitudes
☐ Conhecimentos habilidades e atitudes mobilizados para gerar valor para a organização e para os funcionários

« Back

Continue »

57% completed

Gestão de Pessoas nas PEs

* Required

Modelo de Gestão de Pessoas por Competências - MGC

O MGC é uma alternativa ao modelo tradicional de gestão de pessoas baseado em cargos. Ao invés de gerir as pessoas com base nas atividades que elas desempenham, o MGC sugere geri-las pelo resultado que se deseja que elas obtenham.

O MGC é 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. Ele se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da empresa, tornando os recursos humanos uma fonte de vantagem competitiva para a mesma.

A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a atingir os objetivos organizacionais. Ou seja, orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Competência neste trabalho é entendida como: Conhecimentos habilidades e atitudes mobilizados para gerar valor para a organização e para os funcionários.

Esse modelo de gestão deixa claro para os funcionários o que se espera deles através das descrições das competências. Os mesmos podem ser selecionados, treinados, avaliados e remunerados de acordo com seus resultados nas competências definidas.

Baseando-se na descrição acima, quais seriam, na sua opinião, os motivos para adotar este modelo de gestão de pessoas? *

Cite os benefícios esperados por você caso decida adotar o MGC em sua empresa *

Cite as dificuldades e limitações esperadas por você caso decida adotar o MGC em sua empresa *

Quais processos de gestão de pessoas você considera aderentes ao MGC para uma pequena empresa? *

Marque quantos achar necessário

- ☐ Recrutamento e Seleção
- ☐ Treinamento e Desenvolvimento
- ☐ Avaliação de desempenho
- ☐ Carreira e sucessão
- ☐ Remuneração e recompensa
- ☐ Todos os anteriores
- ☐ Nenhum

Você acredita que é viável adotar o MGC em pequenas empresas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Dê uma nota para a sua percepção da viabilidade em adotar o MGC em pequenas empresas? *

Sendo 0 completamente inviável e 10 completamente viável.

Você tem intenção de adotar o MGC na sua empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Sim, com auxílio de consultoria especializada
- ☐ Não
- ☐ Other:

« Back

Continue »

71% completed

Gestão de Pessoas nas PEs

* Required

Ao adotar o MGC um benefício esperado é *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A melhoria na comunicação interna	☐	☐	☐	☐
Institucionalização do feedback	☐	☐	☐	☐
Melhor alocação de recursos para treinamento	☐	☐	☐	☐
Aumento do interesse dos empregados no seu auto-desenvolvimento	☐	☐	☐	☐
Aumento do interesse dos empregados no planejamento de carreira	☐	☐	☐	☐
Integração das ações de Recursos Humanos	☐	☐	☐	☐
Maior direcionamento estratégico	☐	☐	☐	☐
Melhoria e foco nos resultados	☐	☐	☐	☐
Sentimento de pertencimento por parte dos funcionários	☐	☐	☐	☐
Redução na subjetividade da seleção de pessoas	☐	☐	☐	☐
Melhoria na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	☐	☐	☐	☐

Ao adotar o MGC uma dificuldade esperada é *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Muito tempo para concepção e implantação	☐	☐	☐	☐
Resistência dos funcionários	☐	☐	☐	☐
Resistência do dirigente	☐	☐	☐	☐
Resistência dos gestores	☐	☐	☐	☐
Dificuldade na compreensão do conceito pelos funcionários	☐	☐	☐	☐
Dificuldade na aplicação do conceito por parte dos gestores	☐	☐	☐	☐
Dificuldade na avaliação da equidade salarial externa	☐	☐	☐	☐
Necessidade de mudança de cultura organizacional	☐	☐	☐	☐
Necessidade de capacitação dos gestores	☐	☐	☐	☐
Necessidade de buscar amparo legal/trabalhista	☐	☐	☐	☐

Após esta reflexão, na sua opinião, os benefícios superam os custos ? *

- ☐ Sim
☐ Não

« Back

Continue »

85% completed

Perfil do respondente

Idade *

Gênero *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Cargo *

- ☐ Auxiliar
☐ Assistente
☐ Analista
☐ Coordenador
☐ Supervisor
☐ Gerente
☐ Diretor
☐ Other:

Qual a sua formação ? *

- ☐ Ensino médio incompleto ou menos
☐ Ensino médio completo
☐ Técnico em gestão de RH
☐ Técnico em contabilidade
☐ Superior incompleto em Administração
☐ Superior incompleto em Contabilidade
☐ Superior incompleto em Direito
☐ Superior incompleto em Psicologia
☐ Superior completo em Administração
☐ Superior completo em Contabilidade
☐ Superior completo em Direito
☐ Superior completo em Psicologia
☐ Other:

Há quanto tempo está neste cargo? *

em anos

Há quanto tempo está na empresa? *

Indicar tempo total em anos, não somente o tempo em que trabalha no setor de RH

Caso deseje saber os resultados desta pesquisa deixe seu email.

« Back

Submit

100%: You made it.

APÊNDICE VII

Pesquisa sobre o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Peço que respondam esta pesquisa de forma honesta para auxiliar em minha tese de doutorado. O tempo de resposta não ultrapassa 3 minutos! Os dados serão tratados de forma agregada então não será possível identificação individual de nenhum respondente.

Grata,
Alanna Garcia

* Required

Assinale sua concordância quanto as afirmativas abaixo *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sei quais são as competências profissionais do Grupo	☐	☐	☐	☐
Sei qual o nível de complexidade no qual estou enquadrado	☐	☐	☐	☐
Sei por quais competências sou avaliado	☐	☐	☐	☐
O modelo de gestão por competências deixou mais claro o que é esperado de mim	☐	☐	☐	☐
Acredito que tive treinamentos suficientes sobre o modelo	☐	☐	☐	☐
Vejo resultados concretos a partir da implantação do modelo	☐	☐	☐	☐
A adoção do modelo gerou resultados positivos	☐	☐	☐	☐
Percebo que o clima na empresa mudou após o modelo	☐	☐	☐	☐
Ficou mais fácil planejar meu desenvolvimento com a implantação do modelo	☐	☐	☐	☐
Os processos de gestão de pessoas ficaram mais claros e definidos com o modelo	☐	☐	☐	☐

Gênero *

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade *

Insira apenas o número

Your answer

Tempo de empresa *

☐ Até 3 meses

☐ De 4 a 11 meses

☐ De 1 a 3 anos

☐ Mais de 3 anos

Unidade *

☐ Aparecida do Taboado

☐ Paranaíba

☐ Três Lagoas

SUBMIT