

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DACIANI DOS SANTOS PEREIRA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
EM UMA EMPRESA FAMILIAR

CURITIBA
2011

DACIANI DOS SANTOS PEREIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Pessoas como requisito para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr. Mirian Palmeira

CURITIBA

2011

AGRADECIMENTOS

Sumário

| | |
|--|----|
| 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA | 6 |
| 1.2. CENÁRIO DA PESQUISA | 6 |
| 1.3. OBJETIVOS | 6 |
| 2.1 COMPETÊNCIA | 7 |
| 2.2 CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS | 8 |
| 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS..... | 12 |
| 2.5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS | 12 |
| 2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 12 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 12 |
| 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 16 |
| 3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA | 16 |
| 3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA | 16 |
| 3.5 A EMPRESA | 16 |
| 3.6 PLANO DE CARREIRAS DA EMPRESA..... | 20 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA | 6 |
| 1.2. CENÁRIO DA PESQUISA | 6 |
| 1.3. OBJETIVOS | 6 |
| 2.1 COMPETÊNCIA | 7 |
| 2.2 CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS | 8 |
| 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS..... | 11 |
| 2.5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS | 12 |
| 2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 16 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 16 |
| 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 16 |
| 3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA | 16 |
| 3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA | 16 |
| 3.5 A EMPRESA | 17 |
| 3.6 PLANO DE CARREIRAS DA EMPRESA..... | 20 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 01 RECURSOS PARA COMPETÊNCIAS | 10 |
| FIGURA 02 LIGAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS E AS COMPETÊNCIAS | 11 |
| FIGURA 03 ORGANOGRAMA | 19 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 01 TEMPO DE EMPRESA..... | 22 |
| GRÁFICO 02 EMPRESA UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR..... | 23 |
| GRÁFICO 03 SE SENTE RESPEITADO PELO GERENTE | 23 |
| GRÁFICO 04 COMUNICAÇÃO COM O GERENTE | 24 |
| GRÁFICO 05 PLANO DE CARREIRA | 24 |
| GRÁFICO 06 RECONHECIMENTO PELO TRABALHO | 25 |
| GRÁFICO 07 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL | 25 |
| GRÁFICO 08 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA CARREIRA | 26 |
| GRÁFICO 09 APTO PARA ASSUMIR RESPONSABILIDADE | 26 |
| GRÁFICO 10 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADEQUADO | 27 |
| GRÁFICO 11 <i>FEEDBACK</i> DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 27 |
| GRÁFICO 12 SATISFAÇÃO COM SALÁRIO ATUAL..... | 28 |
| GRÁFICO 13 REMUNERAÇÃO ADEQUADA AOS FUNCIONÁRIOS | 28 |
| GRÁFICO 14 PRIVILÉGIO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS FUNCINÁRIOS PARENTES DOS DONOS DA EMPRESA..... | 29 |
| GRÁFICO 15 TRATAMENTO DIFERENCIADO AOS FUNCIONÁRIOS QUE POSUEM PARENTES COM OS DONOS DA EMPRESA | 29 |

RESUMO

A proposta do presente projeto visa analisar a percepção dos funcionários sobre o processo de sistema de gestão por competências que está vinculado à avaliação de desempenho de uma empresa familiar. Cujo sistema foi implantado em 2009.

O estudo foi proposto pelo fato do tema ser uma atualidade nas empresas que visam o desenvolvimento de seus empregados

Visando as vantagens que o sistema pode proporcionar a empresa em questão resolveu implantá-lo.

O trabalho de pesquisa abrangeu o campo teórico, onde apresentou as diversas conceituações sobre o tema e também o campo prático, que faz referência à descrição geral da empresa, bem como o funcionamento atual do sistema de gestão por competências e apresenta o modelo de avaliação de desempenho que é utilizado no momento.

Foi realizada uma pesquisa por meio de um questionário para os funcionários da área operacional para avaliar se na percepção dos mesmos a empresa é um bom lugar para se trabalhar, se há um bom relacionamento entre funcionários e gerentes, se o trabalho prestado é reconhecido pela empresa, a satisfação em relação ao plano de carreira e ao crescimento profissional, a visão em relação a avaliação de desempenho utilizada e o seu *feedback*, a satisfação em relação a remuneração oferecida pela empresa, e a opinião dos funcionários em relação aos demais que possuem parentesco com os donos da empresa.

A partir das respostas dos questionários foi possível fazer a tabulação e a análise dos resultados.

Para finalizar a Monografia é apresentado a conclusão sobre o tema, bem com recomendações para a empresa em relação ao sistema e ainda apresenta recomendações para futuros estudos.

Capítulo I

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos é vital em uma empresa e está se tornando cada vez mais um setor estratégico. Quando se pensa em uma empresa eficiente, grande parte de seu mérito se deve às pessoas que compõem seu quadro de empregados, estejam eles planejando, organizando, orientando ou executando as atividades, pois estes são fatores-chaves para o sucesso da empresa, ajudando a atingir e manter os objetivos.

Para garantir que as pessoas que compõem o quadro funcional da empresa, estejam sempre satisfeitas e ainda em constante desenvolvimento é necessário um contínuo aperfeiçoamento de seus conhecimentos, habilidade e atitudes.

Na realidade em que as empresas se encontram hoje, pode-se dizer que as pessoas são consideradas o maior capital que a empresa possui. Pois as transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão conduzindo as empresas a adequar suas estruturas internas e ainda, atualizarem suas formas de gestão e definição de estratégias para acompanhar as mudanças pelas quais passa o mercado globalizado. As empresas têm sido obrigadas a desenvolver novas formas de gestão que possibilitem o seu crescimento e o dos empregados.

Diante desses fatos é interessante abordar o tema de gestão por competências, pois este ocupa um lugar de destaque na realidade dos processos organizacionais internos das empresas, que estão cada vez mais preocupadas com o desempenho dos empregados. E ainda, permite a comunicação entre os funcionários e os seus gestores, garantindo a integração e a manutenção de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes.

E também o tema de gestão por competências exerce a função de orientador dos administradores de pessoas, pois através do sistema é possível planejar e executar a avaliação de desempenho.

Sendo assim, a presente Monografia pretende identificar a percepção dos

funcionários em relação ao sistema de gestão por competências utilizado pela empresa.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a percepção dos funcionários sobre o sistema de gestão por competências da empresa Delta Ind.e Com. Ltda, sendo ela uma empresa familiar?

1.2. CENÁRIO DA PESQUISA

Em virtude do tema de gestão por competências ser uma atualidade e um objeto de crescimento e desenvolvimento profissional a Delta, resolveu implantar o sistema para garantir o crescimento profissional de seus empregados.

Porém o desenvolvimento do sistema é uma tarefa complexa por estar ocorrendo em uma empresa familiar e que possui poucos empregados.

Os níveis gerenciais são os acionistas da empresa, portanto não são avaliados. E existem alguns funcionários da área operacional que também fazem parte da família, gerando assim problemas com os demais funcionários, pois estes se sentem lesados e acham que os outros são favorecidos devido ao grau de parentesco.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção dos empregados sobre o projeto de gestão por competências da empresa Delta Ind. & Com. Ltda, sendo ela uma empresa familiar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o atual sistema de gestão por competências junto a Delta;
- b) Avaliar se a empresa em um bom lugar para trabalhar;
- c) Analisar o relacionamento entre funcionários e gerentes imediatos;
- d) Avaliar se os funcionários são reconhecidos pelo seu trabalho;
- e) Analisar a satisfação em relação ao plano de carreira e ao crescimento profissional;
- f) Avaliar a percepção em relação a avaliação de desempenho utilizada e o seu *feedback*;

- g) Analisar a satisfação em relação a remuneração oferecida pela empresa;
- h) Avaliar a opinião dos funcionários em relação aos demais que possuem parentesco com os donos da empresa.

Capítulo II

REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA

O atual cenário empresarial caracteriza-se por grande competitividade, exigindo ações estratégicas das empresas em resposta às constantes influências do contexto no qual ela está inserida, atingindo o ambiente externo e também o ambiente interno. Diante disso, ações devem ser tomadas para garantir a atratividade da empresa, e garantir que as pessoas envolvidas no processo de trabalho, estejam sempre satisfeitas.

Segundo Chiavenato (2004), as empresas dependem das pessoas para alcançar o sucesso e as pessoas dependem das empresas para alcançar seus objetivos pessoais.

Estimular o desenvolvimento humano é um investimento que a empresa faz, pois garante a satisfação dos empregados e a competitividade no mercado.

Uma maneira de desenvolver as pessoas e definir os perfis profissionais é o sistema de gestão por competências.

A seguir, estão dispostos os conceitos da gestão por competências e também os elementos da avaliação de desempenho que é tratada como fator determinante para o desenvolvimento profissional.

2.1 COMPETÊNCIA

Conforme Carbone (2009) O termo competência é conhecido desde a idade média, porém sua terminologia era utilizada exclusivamente na linguagem jurídica. Era atribuído a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinada tarefa.

No início do século passado, o termo foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar as pessoas capazes de realizar eficientemente o trabalho para o qual foi designado.

E é a partir de 1990 que o conceito de competência surge com maior relevância no mundo organizacional, devido à evolução tecnológica e a concorrência, as empresas então se deparam com novas lógicas de trabalho e a informatização.

De acordo com Dutra (2001, pg. 24) “As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas de emprego ou utilização mais adequada”.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O termo competência tem abordagem organizacional e individual (pessoal), existe uma relação de influência mútua entre elas, sendo discriminados da seguinte abaixo.

2.2.1 Competência Organizacional

De acordo com Dutra (2001, pg. 39) “As competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com o seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas”..

Segundo Dutra (2001) o uso do conceito de competência nas empresas, configuram uma série de ganhos, sendo eles:

1. Simplicidade, flexibilidade e transparência;
2. Otimização de recursos e da massa salarial;
3. Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
4. Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
5. Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;
6. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Por meio desses itens é possível verificar que a competência organizacional pode se formar à medida que as pessoas mobilizam suas capacidades e as relacionam com outros recursos.

2.2.2 Competências Individuais (Pessoais)

As competências individuais são necessárias para o desenvolvimento da tarefa, função ou profissão de cada pessoa. Está relacionada com a capacidade de cada indivíduo desenvolver o objetivo proposto.

A competência individual pode ser classificada como técnica e gerencial, não sendo exigidas o mesmo grau de competência, pois a diferença está na natureza das atribuições e responsabilidades e na posição que pessoa ocupa.

De acordo com Carbone (2009, pg. 420) “As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam”.

Segundo Dutra (2001) O uso do conceito de competência individual permitiu o surgimento de maiores expectativas nos indivíduos e configuram uma serie de ganhos, sendo eles:

- Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
- Estimulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

A partir desses itens é possível verificar que as competências individuais trazem expectativas, satisfação e visão de futuro para as pessoas.

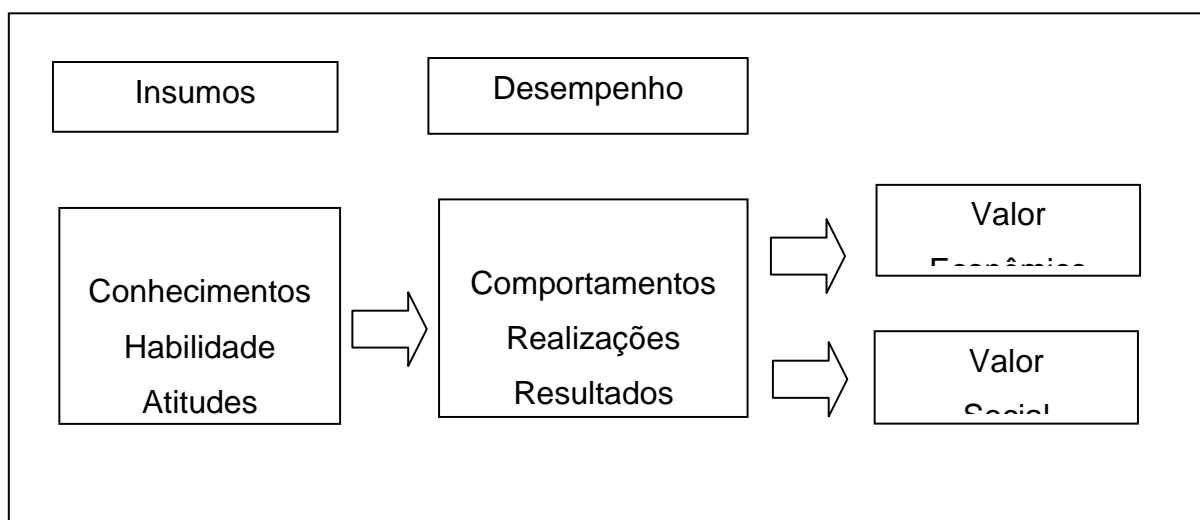
2.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Conforme Dutra (2001) Alguns teóricos ampliaram os conceitos de competências, atribuindo não apenas como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) de um indivíduo, mas como os resultados, a produção e as realizações da pessoa em determinado contexto.

De acordo com Carbone (2001, pg. 42) “Entende-se competências como combinações sinérgicas de conhecimentos habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto, que agregam valor as pessoas e a organização”.

Wood e Picarelli (2009, pg. 72) cita o especialista Scotto B. Parry, que define competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e de desenvolvimento.



Fonte: Corbone, et al. (2009).

Conforme demonstrou a figura 1, são destacados três recursos para a competência (CHA), conforme Dutra (2009), sendo descritas abaixo:

a) Conhecimento: corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere ao que as pessoas aprendem ao longo

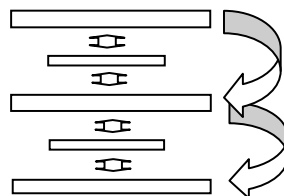
da vida e relaciona a lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos. (Bloom et al.,1979; Davis e Botkin,1994).

b) Habilidade: está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, a capacidade da pessoa utilizá-lo em uma ação. Elas podem ser classificadas em Intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização das informações e Motoras, quando exige uma coordenação neuromuscular.

c) Atitude: refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

As competências servem como ligação entre os atributos individuais e as estratégias da organização, agrega valor econômico e social para ambos, contribuem para a aprendizagem e para os objetivos organizacionais e expressam reconhecimento sobre a capacidade dos indivíduos.

Abaixo segue a Figura 2, ligação entre as Estratégias e as Competências.



Fonte: Mascarenhas (2008)

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Mascarenhas (2008, pg.201)

É um referencial que busca alinhar competências individuais e competências organizacionais (funcionais, básicas, seletivas, essenciais) às estratégias [...] Tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas.

2.5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

De acordo com Mascarenhas (2008, pg. 208) “A avaliação das competências pode ser conceituada como a análise das capacidades dos indivíduos – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas ao trabalho em determinado contexto”.

Em termos de procedimentos, as organizações estruturam a avaliação das competências por meio da avaliação de desempenho, que proporciona o empregado avaliar e ser avaliado por meio de seu desempenho profissional.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um método sistemático para medir o desempenho dos colaboradores e o grau em que ele alcançou os requisitos do seu trabalho. Ela proporciona benefícios para a organização e para os colaboradores, ajudando a melhorar a produtividade.

Conforme Chiavenato, (2004 p.223)

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, a sua contribuição para o negócio.

Segundo Gil (2001) Existe várias formas de avaliar o desempenho podendo

ser:

- a) Escalas gráficas;
- b) Escolha forçada;
- c) Pesquisa de campo;
- d) Método de incidentes críticos;
- e) Lista de verificação;
- f) Avaliação participativa por objetivos;
- g) 360.º.

Existem vários métodos para medir o desempenho dos colaboradores e verificação de eventuais problemas de integração, adequações ao cargo, possíveis carências de treinamento. Por meio destes, é possível estabelecer meios para soluções de problemas de desempenho.

Conforme Gil (2001) Através da avaliação de desempenho é possível desenvolver as pessoas dentro da empresa, sendo possível:

1. Definir o grau de contribuição de cada funcionário;
2. Identificar os funcionários que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
3. Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários;
4. Promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos funcionários;
5. Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
6. Obter subsídios para remuneração e promoção;
7. Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

2.6.1 Objetivos da avaliação de desempenho

Para uma empresa a avaliação de desempenho tem fundamental importância, pois através dela é possível fazer uma apreciação do desempenho de cada funcionário e verificar seu potencial.

Conforme Lucena (1992, p.77) existem alguns objetivos fundamentais para a avaliação de desempenho, sendo eles:

- a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- b) Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- c) Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais etc.);
- d) Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho de acordo com as normas estabelecidas para esse fim;
- e) Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

2.6.2 Responsáveis pela avaliação de desempenho

Para Carvalho (1997) a responsabilidade pela avaliação é do gerente imediato do empregado a ser avaliado, sendo necessários que o avaliador passe por treinamento preparatório, onde deverá receber orientação minuciosa e concreta sobre os seguintes pontos;

- a) Conhecimento do processo de avaliação;
- b) Saber detectar as diferenças e aptidões individuais do avaliado;
- c) Conhecimento da técnica e métodos a ser utilizado na avaliação ;
- d) Aprender a conduzir uma entrevista de avaliação.

2.6.3 Benefícios da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2009, pg.122-123)

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, ordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios no curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

1. *Benefícios para o gerente.* O gerente tem condições para:

- a) Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar subjetividade;
- b) Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados;
- c) Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho com um sistema objetivo e de mostrar como está o desempenho deles, por meio desse sistema.

2. *Benefícios para o subordinado.* O subordinado pode:

- a) Conhecer as regras do jogo, isto é, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários;
- b) Conhecer as expectativas de seu gerente a respeito de seu desempenho e quais são seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do gerente;
- c) Conhecer as providências que o gerente está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios etc.) e as que ele mesmo – subordinado – deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.);
- d) Fazer auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento no sentido de aumentar seu autocontrole.

3) *Benefícios para a organização.* A organização pode:

- a) Avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazos e definir qual a contribuição de cada pessoa;
- b) Identificar as pessoas que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar as pessoas com condições de promoção ou transferências;
- c) Dinamizar sua política de recursos humanos oferecendo oportunidades às pessoas (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Não sei ao certo qual o título deste trabalho. Se for aquele apresentado na pré-proposta (somente mudando a empresa), creio ser necessário incluir conteúdo sobre faixas salariais, que também deve ser realçado como um item à parte na base teórico-impírica. Segue em anexo a outra proposta do projeto. Será necessário incluir faixas salariais?

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Devido à natureza do trabalho em tentar visualizar a efetividade do atual sistema de Gestão por Competências, utilizado pela empresa, optou-se pelo método de pesquisa quantitativa, pois utiliza instrumentos estruturados de pesquisa e os resultados são mais concretos, para tal finalidade.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa na empresa foi realizada através de questionário constituído de 15 perguntas fechadas, de múltipla escolha, pois este tipo de pesquisa garante à uniformidade e o entendimento dos entrevistados, sendo possível à padronização dos resultados. Conforme instrumento de coleta de dados que está em anexo na página 36.

A aplicação ocorreu de forma individual, sem que houvesse a identificação do entrevistado.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com 23 funcionários. Sendo que todos os questionários distribuídos foram devolvidos com as suas respectivas respostas.

3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Há de se destacar que a pesquisa teve seu universo restrito aos funcionários operacionais e administrativos. Não participaram das pesquisas os Gerentes e o Diretor da empresa, sendo que estes não são avaliados anualmente, pois são acionistas da empresa. Os funcionários que possuem parentesco com os donos da empresa também participaram da pesquisa, respondendo o mesmo questionário que os demais.

3.5 A EMPRESA

Incluir o projeto de Gestão por Competências da empresa (não o encontrei).

O que a empresa tem é o plano de carreiras (o que seria em específico o projeto?)

3.5.1 Histórico da Empresa

A Delta foi fundada em 1993, após 3 amigos perceberem a necessidade do mercado na procura de ingestão plástica. Assim a empresa iniciou suas atividades na garagem da casa de um dos sócios. A equipe era formada inicialmente por 3 sócios.

Passados 15 anos já com a empresa atuando em mais segmentos os sócios se separaram e abriram novas empresas. A Delta continuou no ramo de ingestão plástica, mas agora com formato de empresa familiar.

O cargo da Diretoria e das Gerencias são ocupadas por 3 irmãos e a esposa de um de um deles. Sendo, que o Diretor é o um dos sócios que fundou a empresa.

A empresa conta hoje com 23 empregados, onde 4 também pertencem à família, porém trabalham na área de produção e área administrativa. Além dos 4 acionistas. Totalizando assim, um quadro funcional de 27 colaboradores.

3.5.2 Missão

“Produzir e comercializar produtos de ingestão plástica e usinagem de metais, procurando atender der publico alvo por meio da pontualidade, qualidade e da conduta ética de seus negócios”.

3.5.3 Visão

“Ser uma empresa de excelência, ser reconhecimento através de sua marca e estar entre as melhores no mercado de atuação”.

3.5.4 Objetivos

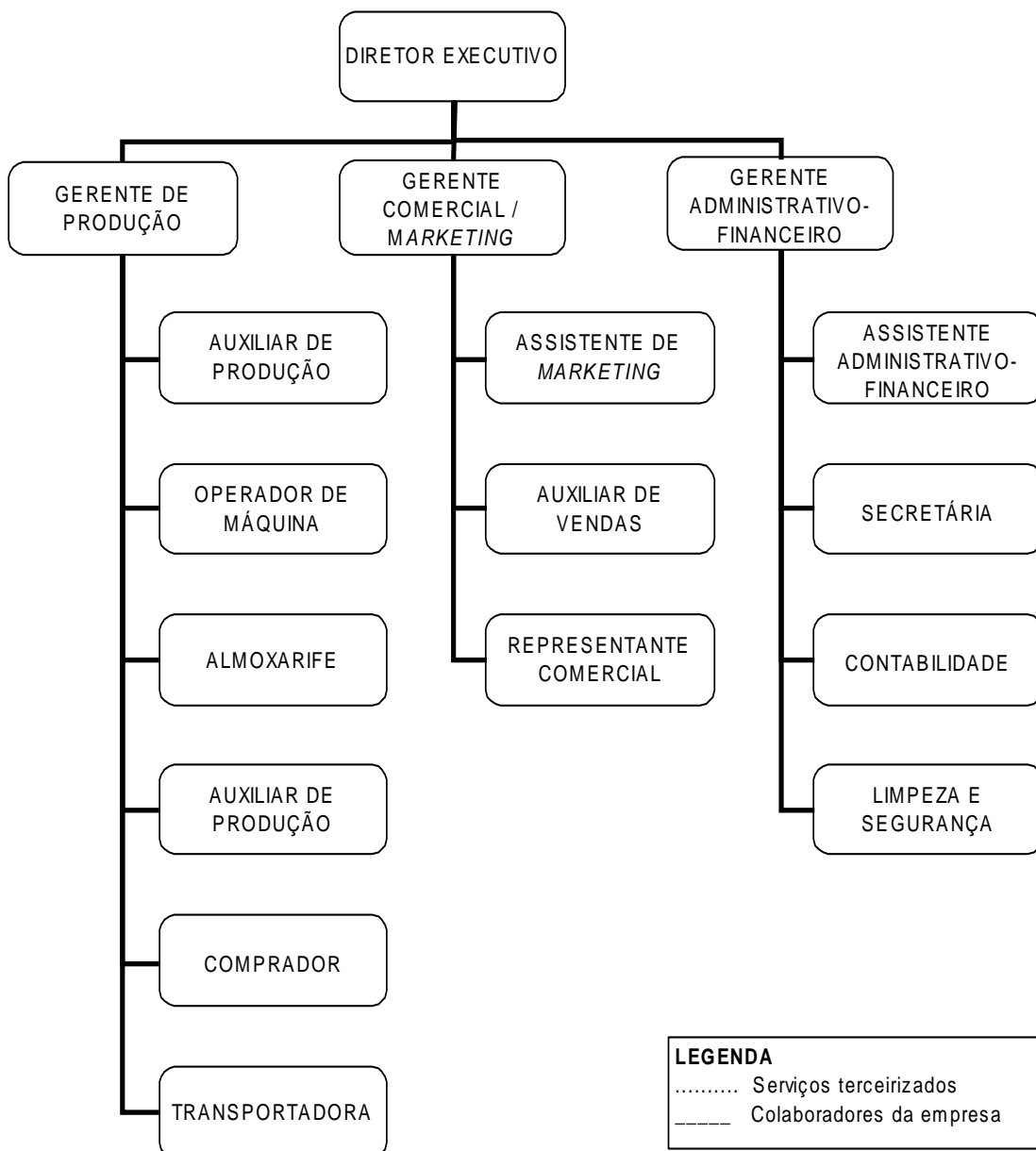
- 1) Desenvolver a credibilidade da empresa conquistando a satisfação e fidelização dos clientes, bem como um posicionamento estratégico para atrair e reter clientes;
- 2) Ser reconhecida como uma empresa que busca o desenvolvimento dos colaboradores internos;
- 3) Integrar os colaboradores as diretrizes da organização;
- 4) Obter o melhor desempenho dos colaboradores na área de produção;
- 5) Ser reconhecida por manter a pontualidade nas entregas;
- 6) Obter baixo índice de produtos com defeitos;
- 7) Obter baixo índice de reclamação por parte dos clientes.

3.5.5 Estrutura Funcional

3.5.5.1 Organograma

A estrutura funcional é apresentada por um organograma, este representa a estrutura hierárquica da empresa, por meio dele é possível verificar com clareza onde está situado cada cargo existente na empresa e a quem se deve reportar. E também serve para posicionar os funcionários de maneira estratégica e para facilitar a avaliação e melhorias em cada área.

Na figura 3 é possível visualizar a estrutura funcional da Delta.



3.5.5.2 Quadro Funcional

A empresa conta hoje com 27 empregados, 4 acionistas e os demais divididos nas diversas áreas da empresa.

No quadro 01 é possível visualizar a distribuição dos cargos.

QUADRO 01 - NÚMERO DE OCUPANTES PARA CADA CARGO

| CARGO | N.º DE OCUPANTES | ÁREA |
|---------------------------------------|------------------|---------------------|
| Diretor Executivo | 1 | Diretoria |
| Gerente de Produção | 1 | Produção |
| Auxiliar de Produção | 4 | Produção |
| Operador de Máquinas | 12 | Produção |
| Almoxarife | 1 | Produção |
| Auxiliar de Expedição | 1 | Produção |
| Comprador | 1 | Produção |
| Gerente Comercial / <i>Marketing</i> | 1 | Comercial/Marketing |
| Assistente de <i>Marketing</i> | 1 | Comercial/Marketing |
| Auxiliar de Vendas | 1 | Comercial/Marketing |
| Gerente Administrativo / Financeiro | 1 | Adm./Financeiro |
| Assistente Administrativo /Financeiro | 1 | Adm./Financeiro |
| Secretária | 1 | Adm./Financeiro |
| TOTAL DE COLABORADORES | 27 | |

3.6 PLANO DE CARREIRAS DA EMPRESA

O início da implantação do sistema de Gestão por Competências da Delta ocorreu em janeiro de 2009, visando criar normas de avaliação, remuneração e movimentação salarial dos empregados.

O Período de referência da avaliação é de um ano, com início todo mês de Janeiro e término no mês de Janeiro do próximo ano, onde se inicia novamente o processo.

A avaliação de competências consiste em apurar e registrar a atuação de cada empregado em relação às competências que a empresa entende como importantes para o desenvolvimento do indivíduo e da empresa.

Baseado nas formas de avaliação de desempenho existentes, a Delta adotou o método de escalas gráficas, pois este proporciona um sistema de medida para analisar as características dos empregados. Através deste método o diretor e os gerentes têm uma melhor visão dos funcionários e através de um *check-list* conseguem visualizar os pontos fortes e fracos.

A partir da análise dos resultados o diretor e o gerente de cada área fornecem o *feedback* aos seus funcionários, apontando onde o avaliado está errando,

entretanto, mencionando os méritos dos empregados eficientes.

Conforme Chiavenato (2004, p.230)

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho e as verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são pré-selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar.

No quadro 2 é demonstrado o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.

| FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Departamento: _____ | | Data da Avaliação: _____ | | | |
| Dados do Avaliado: _____ | | Dados do Avaliador: _____ | | | |
| Nome: _____ | | Nome: _____ | | | |
| Cargo: _____ | | Cargo: _____ | | | |
| Assinale com "X" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado. | | | | | |
| CARACTERÍSTICAS | ÓTIMO | BOM | REGULAR | FRACO | |
| Produção | () Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente seu trabalho. | () Com Frequência ultrapassa o exigido. | () Executa o exigido. | () Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho. | |
| Qualidade | () Excelente apresentação pessoal, ordem e exatidão do trabalho. | () Com freqüência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão. | () Normalmente o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão. | () Trabalho relaxado e com grande número de erros. | |
| Cooperação | () Sempre com vontade de cooperar com o grupo. | () As vezes colabora com o grupo. | () Somente se solicitado colabora com o grupo. | () Não cumpre os prazos e horários estipulados. | |
| Assiduidade | () Sempre cumpre os prazos e horários estipulados. | () As vezes cumpre os prazos estipulados. | () Cumpre com os prazos e horários, somente sob pressão e cobrança. | () Não cumpre com os prazos e horários estipulados. | |

| | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--|
| Conhecimento no trabalho | () Conhece mais que o necessário o trabalho. | () Conhece por completo o trabalho. | () Conhece o suficiente o trabalho. | () Conhece pouco o trabalho. | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--|

Fonte: Fornecido pela empresa Delta

Capítulo IV

RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Através das respostas dos questionários, foi possível mapear o resultado da pesquisa. Será demonstrado abaixo por meio de gráficos.

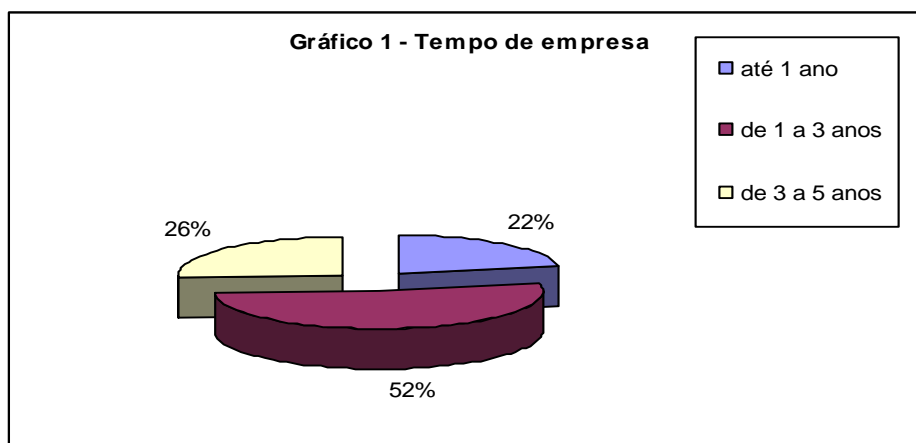
Como a pesquisa visa coletar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa e a forma de como é avaliado seu desempenho não foi necessário perguntas como, por exemplo: idade, sexo, escolaridade.

Iniciou-se o questionário com relação ao tempo de trabalho na empresa e a forma como a empresa é vista pelos seus funcionários.

Logo após foram feitas perguntas sobre o relacionamento com os chefes. Entrou-se ainda, no mérito da carreira e a satisfação em relação à remuneração, à atual avaliação de desempenho e a maneira de receber o *feedback*.

Também foram feitas perguntas no questionário em relação a prováveis privilégios que os funcionários que possuem grau de parentesco com os donos da empresa, possam ter.

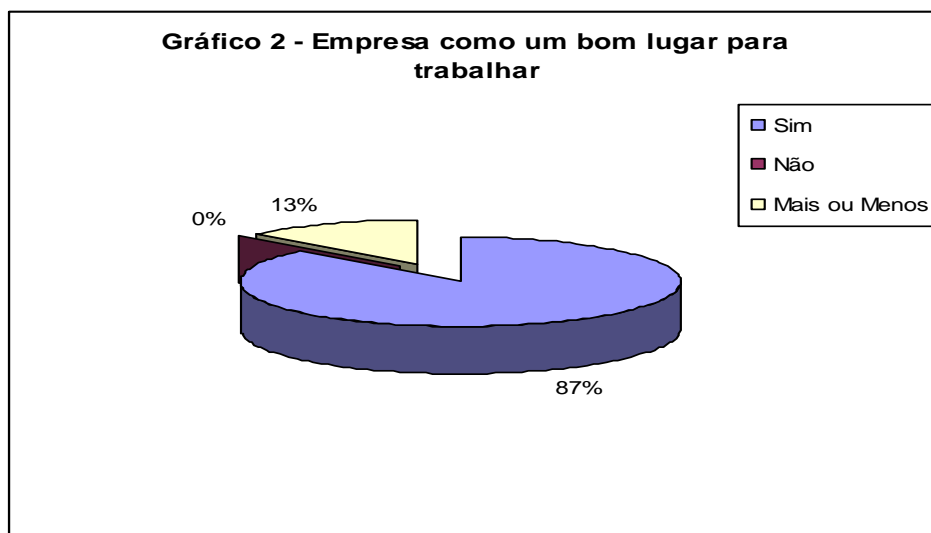
Seguem abaixo os gráficos.



Fonte: Questionários respondidos

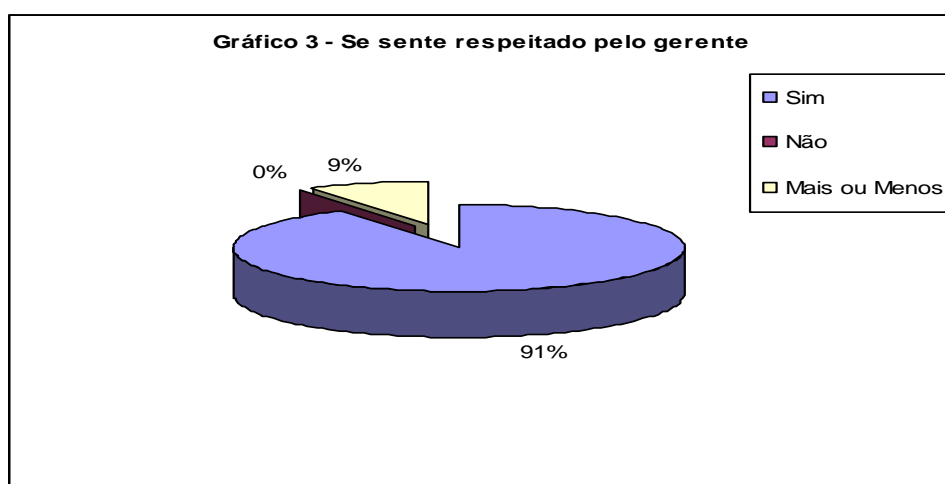
Conforme demonstrado no gráfico 1 é possível verificar que mais da metade, ou seja, 52 % dos funcionários trabalham na empresa de 1 a 3 anos.

Já os restantes dos funcionários estão divididos entre: 22% com até 1 ano de empresa e 26% possuem de 3 a 5 anos.



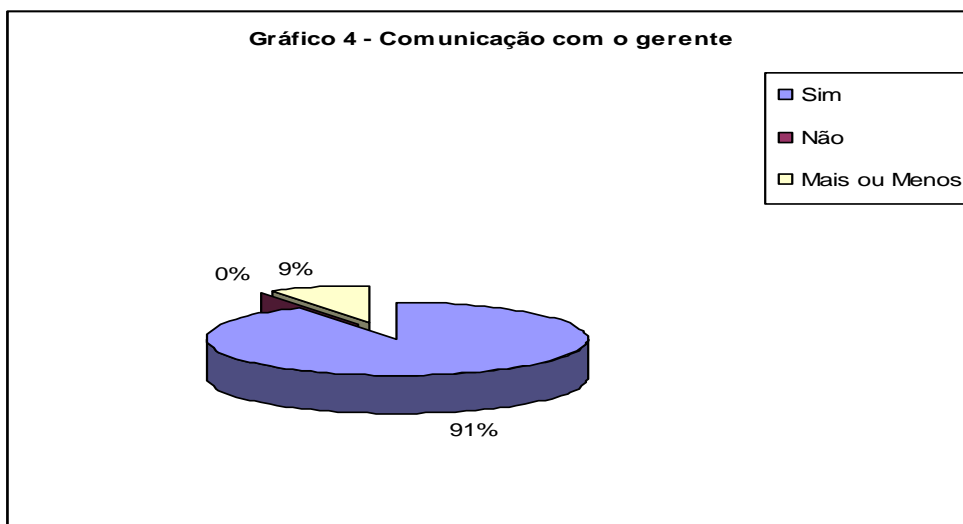
Fonte: Questionários respondidos

A partir dos dados apresentados no gráfico 2 é possível verificar que 87% dos funcionários, consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, ou seja, a maioria dos pesquisados estão satisfeitos em trabalhar na empresa. Esse resultado é significativo para a empresa.



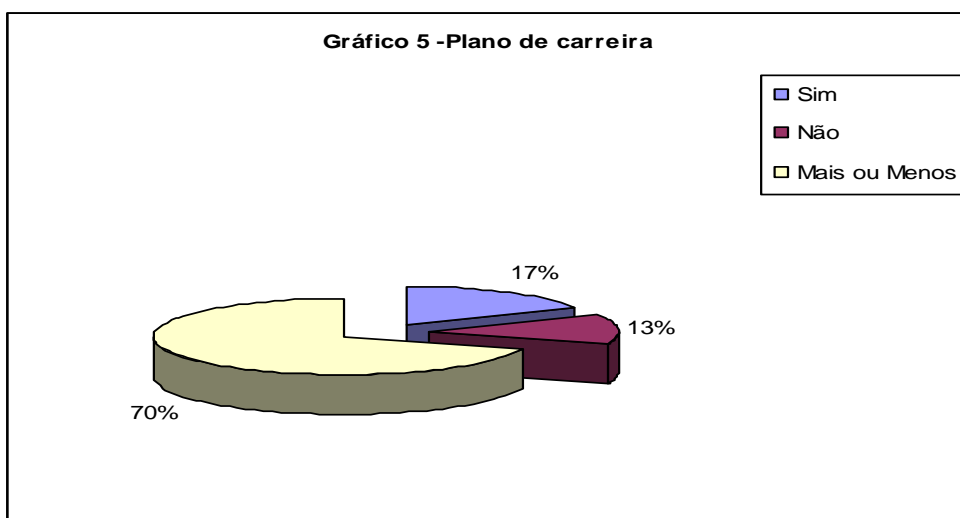
Fonte: Questionários respondidos

O gráfico 3 demonstra que a maior parte dos funcionários se sentem respeitados pelo seu gerente, isso é 91%. Porém 9% sentem mais ou menos e nenhum funcionário diz se sentir desrespeitado.



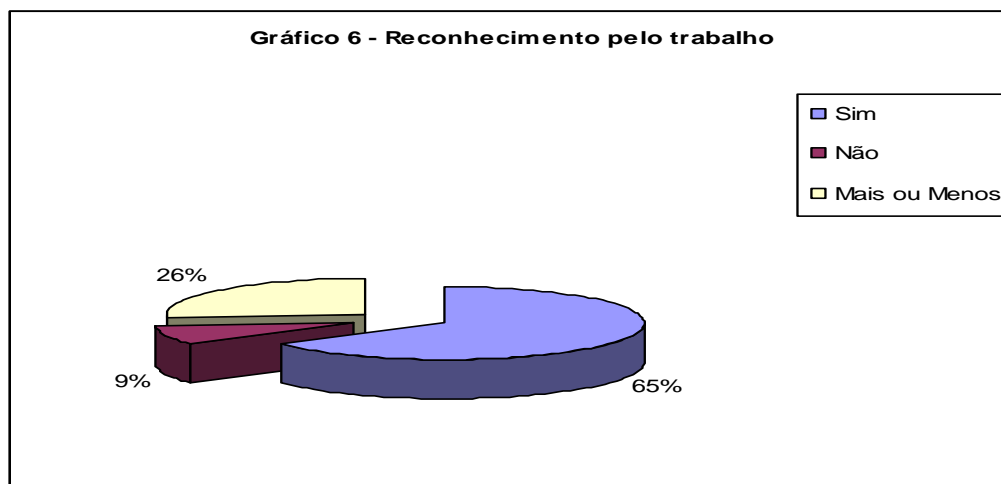
Fonte: Questionários respondidos

Assim como na questão anterior, no gráfico 4 é possível verificar que 91% dos funcionários possuem boa comunicação com seu gerente. Somente 9% dizem ser mais ou menos a comunicação e nenhum funcionário respondeu que não possui boa comunicação.



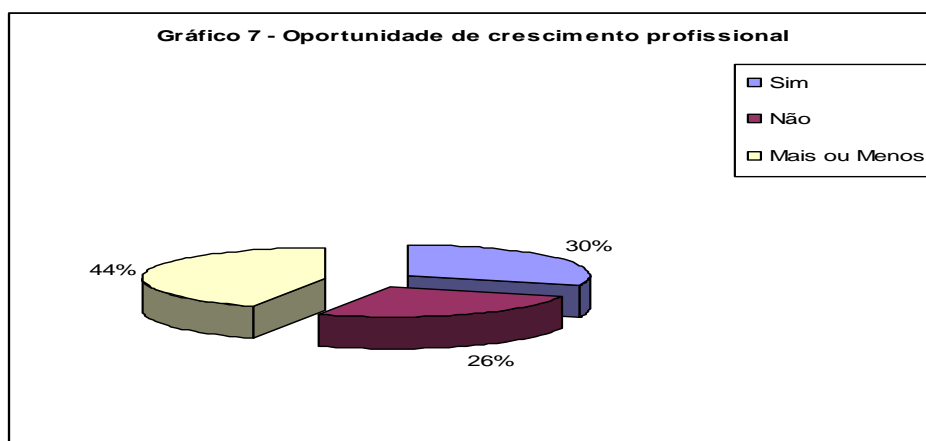
Fonte: Questionários respondidos

Através gráfico 5 é possível verificar que 70% dos funcionários acham mais ou menos o plano de carreira da empresa que a empresa oferece. Para 17% é bom e a minoria de 13% não considera o plano de carreira bom.



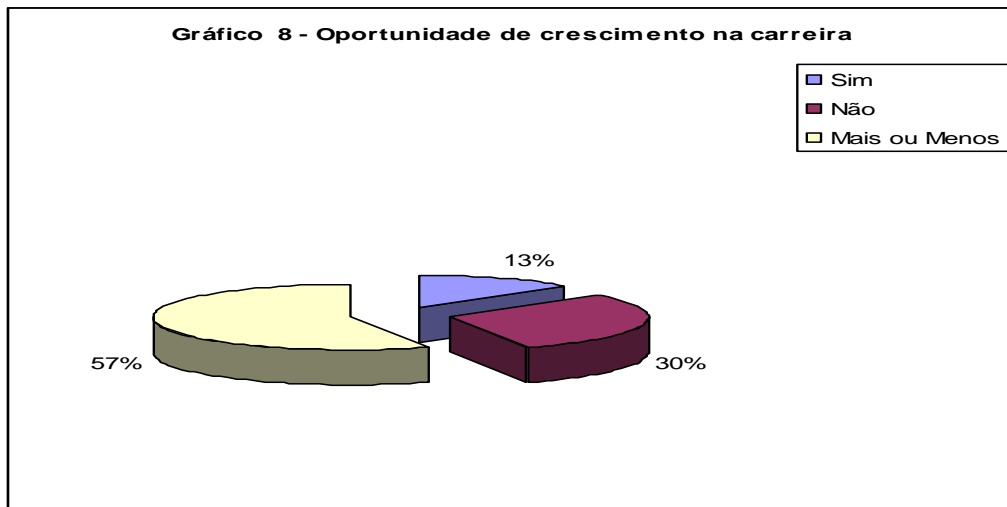
Fonte: Questionários respondidos

Na percepção de 65 % dos funcionários a empresa reconhece o serviço prestado. Já 26% acham que é mais ou menos a consideração e a minoria de 9% não considera que seu trabalho seja reconhecido. Conforme apresentou o gráfico 6.



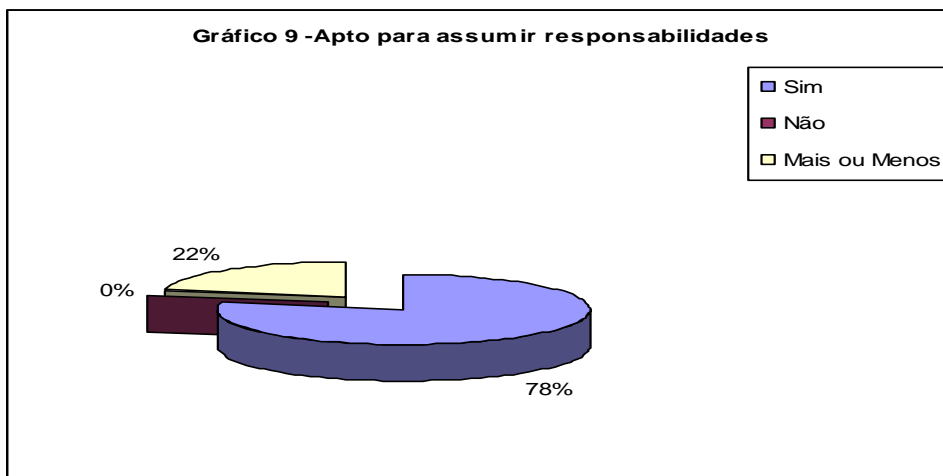
Fonte: Questionários respondidos

No gráfico 7 é possível visualizar que as respostas em relação à oportunidade de crescimento profissional está bem dividida. A maioria dos funcionários (44%) considera mais ou menos a oportunidade. Já para 30% há chance de crescimento e 26% dizem não considerar que a empresa ofereça a oportunidade de crescimento.



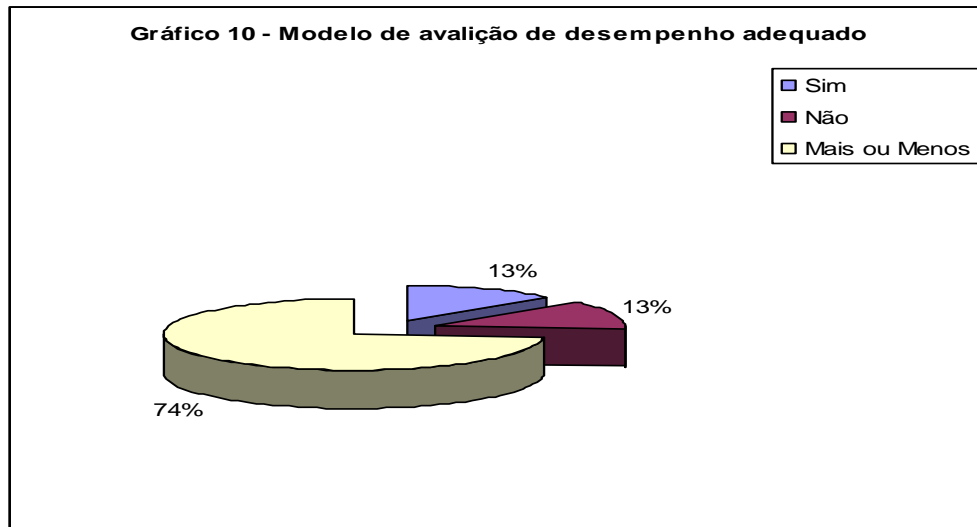
Fonte: Questionários respondidos

Conforme o gráfico 8 é possível verificar que mais da metade (57%) dos funcionários dizem ser mais ou menos a oportunidade de crescimento em sua carreira dentro da empresa. Já 30% dizem não acreditar na oportunidade de crescimento e a minoria com 13% acredita na possibilidade de crescimento em sua carreira.



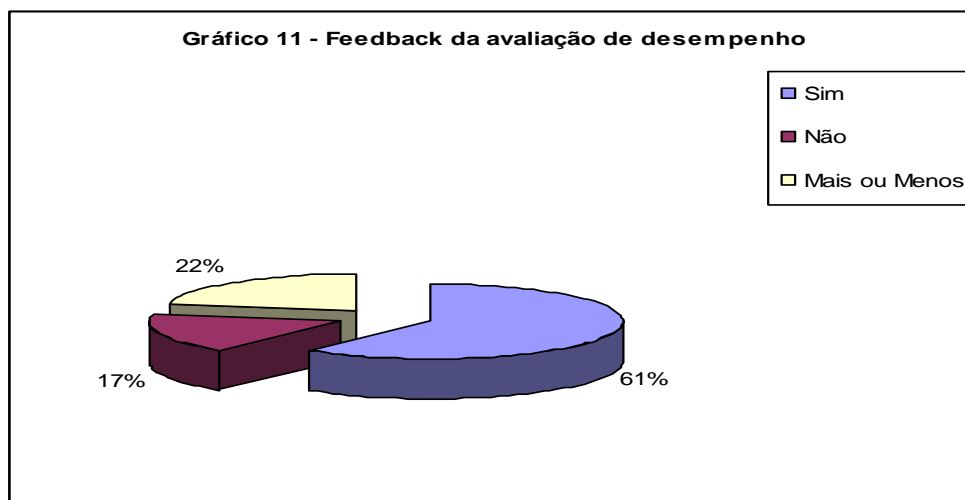
Fonte: Questionários respondidos

A maioria dos funcionários (78%) se sentem aptos para assumir maiores ou mais responsabilidades. E 22% acham mais ou menos, não estão totalmente seguros. Conforme o gráfico 9.



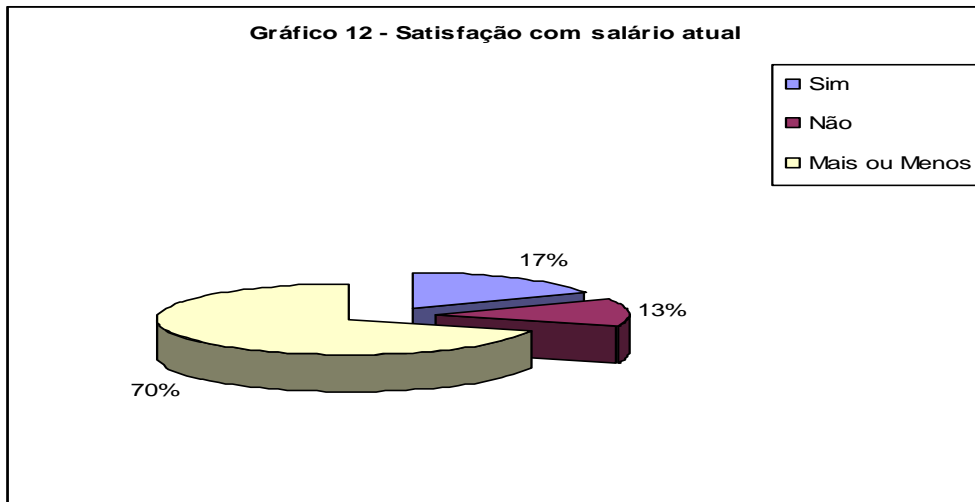
Fonte: Questionários respondidos

Na percepção da maioria dos funcionários, ou seja, 74% o modelo de avaliação de desempenho está mais ou menos adequado, pode ter melhorias. O restante dos funcionários estão divididos, 13% acham que o modelo não é adequado e 13% acham adequado. Conforme apresentado no gráfico 10.



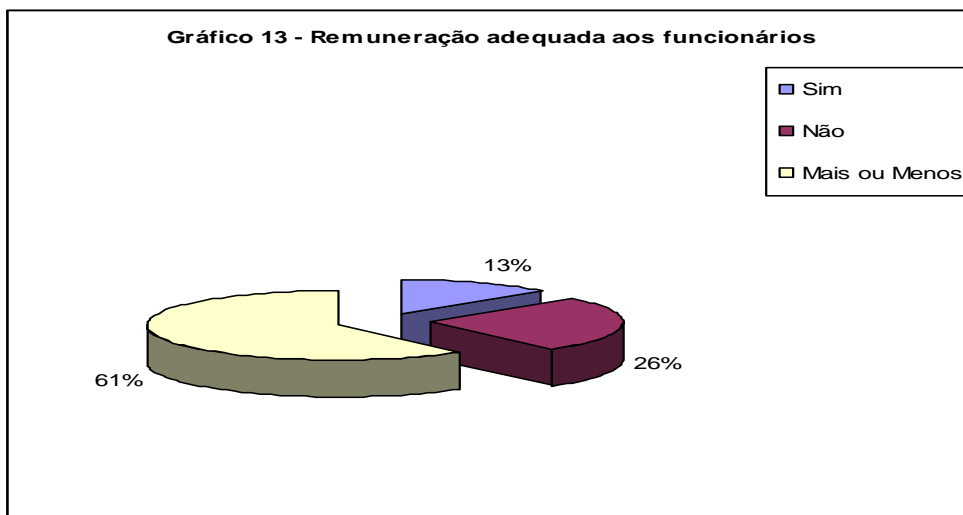
Fonte: Questionários respondidos

No gráfico 11 é possível visualizar que 61% dos funcionários estão satisfeitos com a maneira de a empresa dar o *feedback* da avaliação de desempenho. Já 17% dos funcionários não estão satisfeitos e 22% acham mais ou menos a maneira do *feedback*.



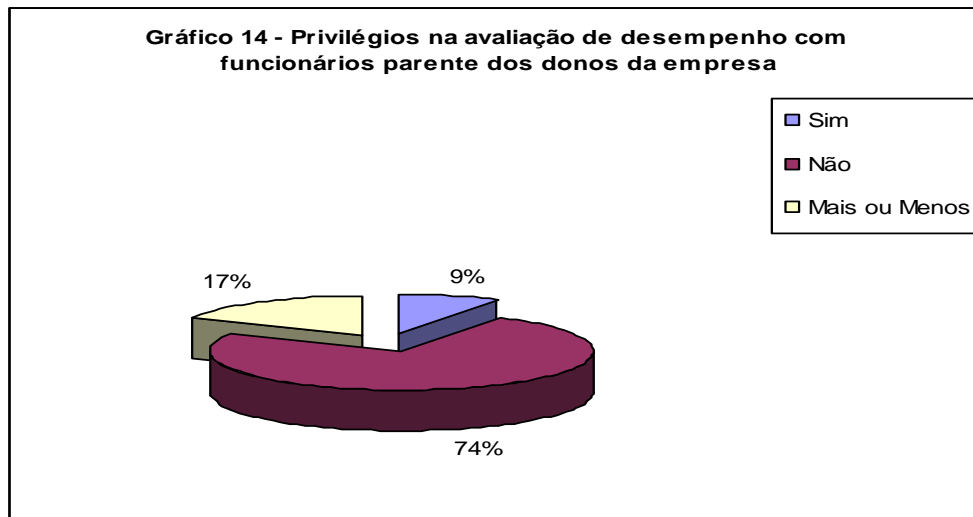
Fonte: Questionários respondidos

No quadro 12 é possível visualizar que 70% dos funcionários dizem estar mais ou menos satisfeito com o seu salário atual. Já 17% estão satisfeitos e 13% não estão satisfeitos com o seu salário atual.



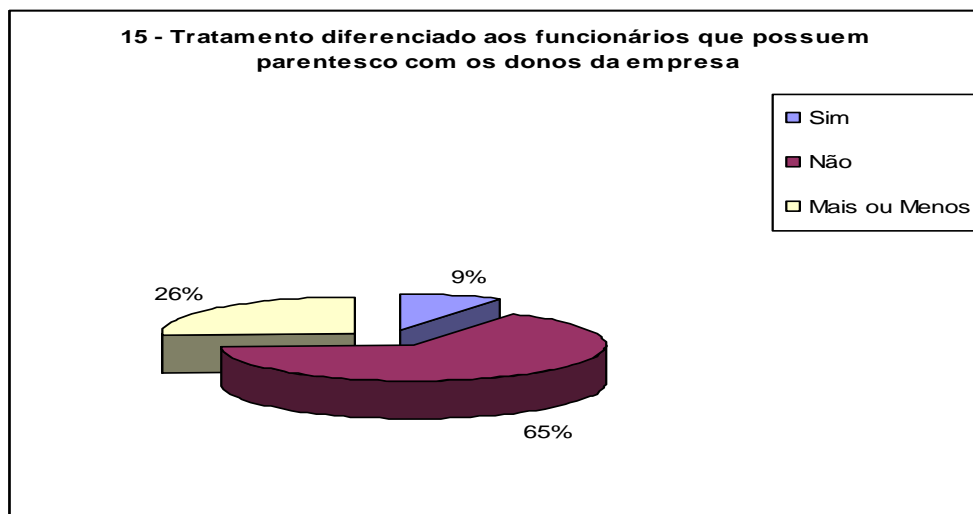
Fonte: Questionários respondidos

Na percepção de 61% dos funcionários a remuneração oferecida aos funcionários é mais ou menos adequada. Para 26% dos funcionários a empresa não remunera adequadamente e 13% dizem que a remuneração é adequada. Isso é apresentado no gráfico 13.



Fonte: Questionários respondidos

Através do gráfico 14 é possível verificar que a maioria dos funcionários (74%) não consideram que os funcionários que possuem parentesco com os donos da empresa são privilegiados na avaliação de desempenho. Já 17% acham mais ou menos e 9% consideram que sim, que existe privilégio.



Fonte: Questionários respondidos

Na percepção de 65% dos funcionários o tratamento aos funcionários que possuem parentesco com os donos da empresa não é diferenciado dos demais. Já 9% consideram que sim que é diferenciado e 26% dizem ser mais ou menos. Conforme demonstrado no gráfico 15.

Capítulo V

CONCLUSÕES

Com base no estudo realizado, foi possível verificar que o sistema de gestão por competências é um tema amplo e complexo, o seu desenvolvimento é uma tarefa delicada, que exige maturidade da empresa. Porém é um programa que gera crescimento para a empresa e para os funcionários.

No projeto apresentado, foi possível verificar que a empresa está no caminho certo para o desenvolvimento do programa, os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa, e sentem que seus trabalhos são reconhecidos. Há uma boa comunicação entre funcionários, gerentes e o diretor, não está havendo problema em relação a privilégios de funcionários parentes dos donos.

O modelo de avaliação de desempenho utilizado na empresa está de acordo com o modelo teórico e os funcionários estão satisfeitos com o mesmo e com o *feedback*.

Para a maior parte deles, o que não está totalmente bom é plano de carreiras e os salários oferecidos pela empresa.

Conclui-se então que o programa de gestão por competências traz benefícios, tanto para empresa como para os funcionários, mesmo se tratando de uma empresa familiar, é uma forma de manter os funcionários na empresa. O que se faz necessários é alguns ajustes para que o programa possa se desenvolver melhor.

Capítulo VI

RECOMENDAÇÕES

Após o estudo realizado é possível verificar que a percepção dos funcionários em relação a empresa é positiva.

Porém através da pesquisa verificou-se que os funcionários não estão totalmente satisfeitos com relação ao plano de carreira e ao crescimento profissional, eles estão dúvida se a plano oferecido é realmente bom. Isso está acontecendo também com a satisfação em relação aos salários oferecidos pela empresa.

Diante desse reconhecimento e também da dúvida dos funcionários, recomenda-se os gerentes e ao diretor da empresa, que dêem maior atenção a esses dois itens.

Talvez, seja necessário uma reestruturação em parte do programa, modificando o plano de carreira, dando a oportunidade para os funcionários subirem de cargo e ainda, criando faixas salariais, para que os mesmos possam verificar que o seu salários estão aumentando de acordo com seu desempenho.

Recomenda-se ainda, fazer um estudo em relação aos salários de mercado, para verificar se a empresa está pagando conforme o mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDAO Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências: gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Antonio Vieirda de; NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desenvolvimento Humanos nas Empresas**. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WOOD, Thomaz Jr. e PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

ANEXO 1 – PESQUISA APLICADA A FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
DELTA IND. E COM. LTDA.

Universidade Federal do Paraná
Centro de Pesquisa e Pos – Graduação em Administração
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

Essa pesquisa esta sendo realizada por uma aluna do Curso de Gestão de Pessoas para o trabalho de conclusão de curso.

Para isso, peço – lhe a gentileza de responder o questionário abaixo, pois este tem o intuito de conhecer sua opinião, possibilitando obter algumas informações relacionadas ao sistema de Gestão por Competências implantadas pela empresa.

Não e necessário identificação.

1) Tempo de Empresa

até 1 ano de 1 a 3 anos de 3 a 5 anos

2) Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Mais ou Menos

3) Você se sente respeitado pelo seu gerente?

Sim Não Mais ou Menos

4) Você tem uma boa comunicação com seu gerente?

Sim Não Mais ou Menos

5) A empresa oferece um bom plano de carreira?

Sim Não Mais ou Menos

6) Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

Sim Não Mais ou Menos

- 7) A empresa oferece oportunidades para seu crescimento profissional?
- Sim Não Mais ou Menos
- 8) Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?
- Sim Não Mais ou Menos
- 9) Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?
- Sim Não Mais ou Menos
- 10) Você acha adequado o modelo de avaliação de desempenho que a empresa utiliza?
- Sim Não Mais ou Menos
- 11) Você está satisfeito com a maneira de a empresa dar o feedback (resposta) em relação ao resultado da avaliação de desempenho?
- Sim Não Mais ou Menos
- 12) Você está satisfeito com seu salário atual?
- Sim Não Mais ou Menos
- 13) Você acha que a empresa remunera adequadamente seus funcionários?
- Sim Não Mais ou Menos
- 14) Você acha que os funcionários que são parentes da chefia da empresa são privilegiados na hora da avaliação de desempenho?
- Sim Não Mais ou Menos
- 15) Você considera que o tratamento aos funcionários parentes da chefia é diferente dos demais?
- Sim Não Mais ou Menos

