

SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA LTDA

RESUMO

A implantação do Sistema de Gestão de Competências é uma ferramenta moderna da gestão de gestão de pessoas, que engloba desde o procedimento gerencial, da migração dos cargos e funções até a validação dos resultados desejados. O estudo ora apresentado foi propor a implantação do modelo de gestão por competência na empresa Alfa, considerada de pequeno porte. A pesquisa foi realizada por meio da metodologia qualitativa e descritiva, a estratégia de estudo de caso único, com técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos. Conclui-se que, a gestão por competências é resultado do processo construído por meio das informações levantadas na organização que serviram para aplicação de teorias aqui desenvolvidas, demonstrando o interesse na aprendizagem para adequação das competências e melhorias no desempenho dos colaboradores, transparência nas relações de trabalho, por meio da participação dos envolvidos no processo de mapeamento na organização.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Gestão por Competência, Pequena Empresa, Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças e inovações nas organizações fazem com que as mesmas se deparem com um mercado sem fronteiras, altamente dinâmico, e de forma contínua, torna-as cada vez mais competitiva, provocando o surgimento de novos modelos que se adequem aos avanços tecnológicos na administração. A valorização dos colaboradores, perante um bom relacionamento da organização junto com os funcionários, gera crescimento na valorização do capital humano, contribuindo para novas formas de gestão e seleção de pessoal (DUTRA, 2012).

O diferencial na Organização é a gestão da Empresa entender que a capacidade do ser humano é a principal arma para vencer a batalha econômica que enfrenta a cada dia.

Neste aspecto o sistema de gestão por competência auxilia no processo gerencial, adaptando as aptidões e habilidades humanas para o alcance dos resultados desejados. Pode ser feita a partir de um padrão, mapeando competências organizacionais e profissionais de uma maneira a adaptarem-se as competências que a organização e seus colaboradores têm e que necessitarão ser desenvolvidas para que alcancem os resultados necessários tendo em vista o crescimento da organização, migrando, portanto, o modelo de gestão de pessoas utilizado até então pela organização.

Nas organizações brasileiras, desde a década de 90, conhecida como a década dos serviços e das competências, notou-se o interesse mais aprofundado nos conhecimentos e informações e a valorização da capacidade, intensificando o investimento em capacitação, seja enviando os seus funcionários para participar de eventos ou até mesmo custeando a formação para os seus colaboradores. Diversos campos da economia tornaram-se mundialmente muito competitivos, exigindo flexibilidade, rapidez e o desenvolvimento da capacidade de inovações das pessoas (GRAMIGNA, 2002).

O grau de satisfação das expectativas e das necessidades da empresa em relação aos colaboradores, por meio do mapeando das competências organizacionais e profissionais, busca-se o desenvolvimento o conhecimento, a habilidade e a atitude (CHA), competências que são fontes por excelência para a aquisição de vantagem competitiva, sustentável para as organizações.(CARBONE, 2006).

O processo de implantação da gestão de competências nas empresas muitas vezes está na resistência dos níveis superiores, no entanto, os obstáculos podem ser ultrapassados por meio de sensibilização e discussões sobre um novo modelo de gestão, possibilitando desta forma a interação entre os objetivos individuais e organizacionais.

O conceito de competência é um tema muito discutido nas organizações que busca vincular a estratégia organizacional com as competências, dando foco para a gestão de pessoas. Os colaboradores são considerados atualmente agentes de mudanças, deixando de ter apenas as funções habituais e formais, e vistos como impulsionadores dos resultados, aperfeiçoando a capacidade de modificações dentro da empresa e buscando o seu crescimento profissional.

Dessa forma, o presente trabalho busca apresentar ferramentas à adoção de procedimentos de mudanças mais eficazes ao funcionamento das funções de trabalho e gestão de suas competências em estruturas organizacionais, alvo da análise, que obterá seus resultados. O tema desta pesquisa é a Implantação do Sistema de Gestão por Competência na empresa Alfa Ltda.

Esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de gestão por competências visando o desenvolvimento da empresa Alfa Ltda. A partir da definição do modelo de gestão de competência, desenvolver-se-á o mapeando das competências profissionais de modo a identificar os requisitos necessários para seus colaboradores desempenharem as atividades na Organização, e que deverão ser desenvolvidas para a realização de projetos necessários, visando o crescimento da organização.

O modelo de gestão por competências tem como diretriz a investigação pelo autodesenvolvimento e permite um diagnóstico apropriado de buscar as reais necessidades oferecidas no contexto de trabalho, além disso, aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização, portanto, delinea-se como pergunta de pesquisa: **De que forma pode ser desenvolvido um modelo de gestão por competência visando o desenvolvimento na empresa Alfa?**

O artigo se estrutura da seguinte forma: após a apresentação da introdução, é apresentado a revisão

bibliográfica que buscou a base teórica para as análises desta pesquisa, com a apresentação dos conceitos e tipologias sobre gestão de pessoas e o modelo de competências. A seguir apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. No capítulo 4 é apresentado o caso utilizado como objeto de pesquisa, para posteriormente apresentar os resultados e conclusões, seguido ainda pelas referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

A denominação “Gestão de Pessoas” veio substituir e ser utilizada no lugar de “Recursos Humanos”, e vem buscar pelo crescimento com menor custo, assumindo o papel de adequar às mudanças ocorridas numa organização. A maneira como as organizações gerenciam as pessoas, ocorrem alterações que se baseiam em modelos tradicionais, onde não atendem mais as necessidades das pessoas e das empresas (DUTRA, 2008)

Atualmente no Brasil, as empresas estão obtendo bons resultados em gestão de pessoas, tendo aplicado os conceitos de competência, destacando conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2012).

Para França (2009, p.3) diz que a gestão de pessoas é “analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relacionando-se com os mais variados espaços organizacionais, sendo novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa”. Cabendo aos profissionais de gestão de pessoas selecionar e escolher os mais adequados para determinadas funções, considerando na maioria dos casos, não a qualidade atual do candidato e sim o potencial para aquela determinada função, unindo sua vontade de trabalhar e aprender.), compreende que seus objetivos são entendidos como uma abordagem sistêmica, como proporcionar competitividade a organização, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, aumentar a auto avaliação e a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho e ajudar a organização a alcançar seus objetivos e metas. (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010)

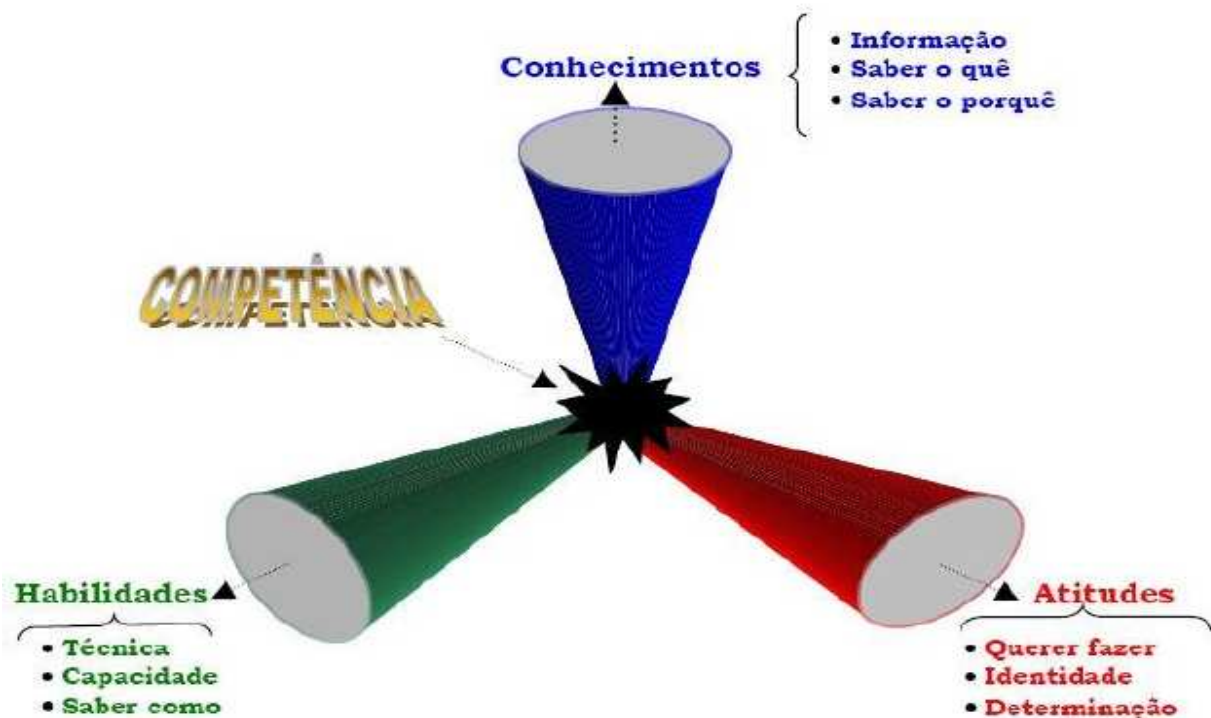
A Gestão por Competências, encontra-se presente nas práticas organizacionais, baseando os modelos viventes de gestão. A rapidez nos dias atuais está sendo exigida velocidade nas decisões empresariais, conquistando o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias e as transformações intensas e estáveis do mercado. Portanto gestão por competência deve estar alinhada às estratégias da organização, ou seja, sendo um processo contínuo.

As competências envolvem a aquisição, integração e a transmissão de conhecimentos e habilidades e recursos que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY ; FLEURY, 2006). Os diversos significados de competência recomendam que o indivíduo possua disposição de compreender determinados casos e de resolver algumas atitudes perante esta. E o desenvolvimento deste conceito no âmbito organizacional é apresentado por meio da gestão por competências a sua relevância no desempenho das atividades empresariais e no que atribui ao desenvolvimento humano.

Perrenoud (2000) define Competência como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio), transição para o conceito de competências pode ser ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho. Em outras palavras, a competência remete a mobilização de recursos pelas organizações e pelas pessoas.

Durand (2000 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), afirma que competências são desenvolvidas por meio da aprendizagem adquirindo o CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) com os objetivos organizacionais, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: As Dimensões da competência



Fonte: Adaptado Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 19).

Dutra (2004, p. 25) diz que “habilidade é arte de saber fazer, envolve proficiências práticas, físicas e mentais e são adquiridas através de treinamentos e práticas, incluindo o conhecimento de regras de procedimentos e a habilidade de se comunicar”. Portanto conhecimento envolve os dados, ou seja, as informações necessárias para atingir algum propósito. As habilidades abrangem determinada aptidão para execução, permitindo executar o projeto. As atitudes são imprescindíveis para que o projeto aconteça, ou seja, concretize. Enfim, finaliza quando a empresa somente é reconhecida se a competência for considerada um fator essencial para o desenvolvimento e crescimento, caso contrário, não haverá sentido em priorizar a gestão de competência.

Já na visão de Leme (2005), conceitua competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento, (LEME, 2005, p. 17).

Rodrigues e Rodrigues (2007) afirmam que a essência da competência se compreende nas letras: CHA, que tem como significado.

Conhecimento é o saber. A prende-se em diversos lugares, porém é pouco colocado em prática; Habilidade é o saber a fazer. É utilizada do conhecimento a prática; Atitude é o querer fazer. É proporcionado pela vontade de fazer, pela garra. É o poder de querer resolver determinada situação como o apoio do conhecimento e da habilidade, (RODRIGUES; RODRIGUES, 2007, p. 26).

Na visão de Rodrigues e Rodrigues (2007), as competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. A gestão de competência tem ocupado partes das empresas, perante suas estratégias. Embora tenham alguns conceitos, sempre um completando o outro.

Segundo Dutra (2008a, p. 24), “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”.

Portanto algo de fácil compreensão por parte das pessoas, sendo que, há dificuldades na influência mútua, que compreende a mudança das competências organizacionais e as atividades no dia-a-dia. Para Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais, ou humanas ou profissionais são características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos, constituindo como base para as competências organizacionais. Os modelos de gestão por competências é o desenvolvimento das aptidões dos colaboradores aumentando à capacidade a disposição da empresa. Para Fleury e Fleury (2011), há quatro tipos de competências organizacionais, conceituados como: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais, conforme mostra a Quadro 1.

Quadro 1- Níveis de Competências Organizacionais

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas no nível corporativo.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes.
Competências Individuais	Saber agir, que implica mobilizar, integrar transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agregam valor a empresa e valor social ao indivíduo.
Competências Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades e atividades fins.

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 34).

Na gestão por competência, o compromisso e as aptidões direcionadas para o alcance dos resultados é explicados por Carvalho (2011, p. 325) “Gestão por competência consiste no que identifica as competências indispensáveis, incluindo conhecimentos e habilidades da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais”.

Para Gramigna (2007), o mapeamento das competências é a etapa definitiva para o desenvolvimento de um modelo e necessita da participação da direção da empresa. São apontados dois tipos de competências: Técnicas são as competências necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinada função, e suporte que são as competências que diferenciam o profissional, que agregam valores. E as competências comportamentais, são aquelas que possibilitam probabilidade para obter sucesso na execução de determinadas atividades. As categorias representativas de atitudes, conhecimentos e habilidades, foram representados graficamente empregando a metáfora da “árvore das competências” (GRAMIGNA, 2002).

Portanto as raízes correspondem às atitudes, o tronco ao conhecimento e a copa (frutos, flores e folhas) onde corresponde às habilidades, conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 – Árvore das competências funcionais

☞

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002).

A figura ilustra o posicionamento das competências humanas, o modelo de árvore competências ajuda aos gestores a selecionar as capacidades que são de importância para as empresas. Para Gramigna (2002) a junção entre a composição da árvore, com as competências humanas, as partes adaptam a raiz (são valores, crenças e princípios adquiridos na sua vivência, que interferem no grau de envolvimento e empenho no trabalho, equivalem às atitudes); o tronco (informações armazenadas pela pessoa, que utiliza de acordo com as suas necessidades, os conhecimentos); a copa (agir com talento, capacidade técnica, para obtenção de resultados positivos, as habilidades).

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Na realidade brasileira, um dos maiores desafios para as pequenas e médias empresas é sobrevivência e crescimento do negócio. A economia cada vez mais globalizada gera disputa por novos mercados que transcendem os limites territoriais e locais, fazendo com que as organizações busquem se adequar às novas tendências, objetivando manter sua competitividade.

Entretanto, em recentes pesquisas também realizadas pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007), constata-se que um dos principais motivos para o encerramento das atividades das empresas de pequeno e médio porte no Brasil é a falta de planejamento.

As micro e pequenas empresas representam um pilar fundamental para a economia do país, desempenhando um papel de suma importância para o desenvolvimento da nação. Destaca-se também sua importância para o crescimento da economia dos municípios, principalmente para os localizados fora das regiões metropolitanas, Um dos critérios mais utilizados é o da ocupação de mão de obra por estabelecimento. (SEBRAE, 2014)

Segundo ainda a pesquisa realizada pela entidade, são classificadas microempresas comerciais as que possuem até nove empregados e pequenas as que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas, conforme exposto no quadro 2.

Quadro 2: Classificação quanto ao número de pessoas ocupadas

Porte / Setor	Indústria	Comércio	Serviços
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99

Fonte: SEBRAE (2014)

Conforme estudos realizados pelo SEBRAE (2005), as micro e pequenas empresas vêm alcançando uma importância cada vez maior na economia de nosso país. Segundo Gabriel (2009) afirma que apesar de conceituadas como empresas de menor potencial econômico, é preciso levar em conta que se trata de um mecanismo constitucional de distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais. Para o autor, esta classificação foi a forma engendrada pelos legisladores para viabilizar a geração de oportunidades, empregos e renda.

O impacto econômico no que se regere a mudança do cenário afeta as pequenas e médias empresas de forma a mudar muitas vezes o rumo dos negócios. Com base numa pesquisa do SEBRAE (2007), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e correspondem a 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços, além de conter 45% da força de trabalho que possui carteira assinada.

3 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa Alfa Comercial Ltda, com atividade principal Comércio varejista e com as atividades secundárias Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos para uso geral não especificado anteriormente, Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores e Instalações de sistema de prevenção contra incêndio, com sua forma jurídica sociedade empresaria

limitada. Fundada em 1992, onde iniciou a história da Alfa, marcada por inovações, responsabilidade socioambiental e compromisso com os seus consumidores. Relaciona-se, em suas atividades comerciais, com aproximadamente 50 (cinquenta fornecedores) de várias cidades do Brasil, são fabricantes, distribuidores e transportadoras, com quem há anos desenvolve um sistema de parceria obtendo um resultado bastante positivo.

Atualmente, a missão da empresa Alfa, é ser referência onde atuar oferecendo serviços de manutenção e reparos, do sistema de combate ao incêndio com qualidade, garantia e credibilidade. Sua visão é ser referência no mercado, trabalhar com eficiência e qualidade, já em médio prazo é ter uma estrutura maior, é fazer interiorização e manutenção itinerante dentro de um caminhão. “Não é apenas ser mais um, é ser referência naquilo que é feito”, Gestor. Seus Valores são ética e transparência, comprometimento, profissionalismo e responsabilidade, eficiência, eficácia e efetividade.

A empresa apresenta uma estrutura verticalizada. A Empresa conta atualmente com um quadro funcional de 43 (quarenta e três) colaboradores, classificada como pequena empresa (SEBRAE, 2014), entre elas, as funções existentes são da área operacional que são auxiliares de mecânico (18), mecânicos de equipamentos (03), encarregado de mecânico (01), o pessoal do apoio motorista entregador (02), ajudante de motorista (02), as áreas administrativas são RH (gestão de pessoas) (02), finanças (01), caixas (01), Financeiro (contas a pagar e receber) (03), TI (Tecnologia Da Informação) (04), áreas de vendas (05) e as áreas técnicas que são de segurança do trabalho (01), e realiza atividades fins e meio na própria empresa.

4. METODOLOGIA

O presente artigo utilizou a metodologia qualitativa, sendo definida quanto aos fins como descritiva (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 2009). Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso único de acordo com Yin (2005). A pesquisa teve como objeto de pesquisa 1 (uma) organização classificada como pequena empresa, classificada conforme o número de pessoas ocupadas, entre 10 e 49 (SEBRAE, 2014). A pesquisa ainda contou com apoio de dados secundários por meio de pesquisa em documentos da organização e banco de dados disponibilizados pela empresa. A técnica de pesquisa adotada para este trabalho foi por meio da triangulação entre entrevista semiestruturada, observação e análise de documentos. Ainda foram realizadas visitas à empresa foco deste estudo. A análise de dados teve como base a análise de conteúdo que permitiu caracterizar o perfil profissional dos entrevistados. As etapas que constituíram a pesquisa foram: a aquisição do material (questionário), a coleta de dados; aplicação da entrevista; avaliação das respostas obtidas; análise dos resultados; elaboração de relatório e apresentação dos resultados.

O objetivo da pesquisa foi propor o Modelo de Gestão por Competência, avaliando as contribuições de mapeamentos de competências em um modelo de gestão por competências na empresa Alfa, seguem as definições das variáveis trabalhadas na mesma:

Gestão Estratégica: envolve uma série de fatores que influenciam nas atividades e resultados organizacionais.

Perfil Sócio- Funcional: definir sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo e função dos colaboradores pesquisados.

Gestão de Competência: É identificar as competências da organização, traçando um paralelo entre as competências dos colaboradores possuem, ou seja, é um conjunto de habilidades, competências e atitudes e as competências preconizadas pela organização.

Competência Essencial: trata-se das competências básicas necessárias para o sucesso de uma organização em relação ao ambiente externo – clientes, sociedade, concorrentes, imprescindíveis para a eficácia organizacional.

Competência Organizacional: estão relacionadas à vida íntima da organização, à sua cultura corporativa, ao modo como a organização se articula para a realização do trabalho organizacional.

Competência Individual: É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais aplicadas de forma integrada e convergente em uma determinada atividade.

Qualificação Profissional: é a definição do nível educacional formal necessário para que o colaborador ocupe uma função na Organização.

Baseado nas questões levantadas pode-se definir as variáveis identificadas no estudo. O modelo utilizado para a definição a Árvore das competências definida por Gramigna (2002), como segue:

- **Competência essencial:** principal característica da empresa, que agrega valor ao serviço oferecido por ela.
- **Competências organizacionais:** capacidades e características determinantes das empresas para o alcance de vantagem competitiva.
- **Competências individuais dos colaboradores:** identifica as características necessárias que um colaborador deve ter para exercer determinada função de maneira que agrega valor para empresa.

A competência de uma organização ou de um colaborador está relacionada com os comportamentos, atitudes e aptidões para o desenvolvimento de situações laborais. O saber fazer com qualidade e eficácia direcionam numa campo específico. Assim, irá atender aos requisitos das empresas para suprir suas necessidades, como mostra a Quadro 3.

Quadro 3: Demonstrativo das variáveis e elementos de análise

Dimensões	Categorias de análise	Elementos de análise
Características dos Gestores	Perfil dos Gestores	Sexo Faixa Etária Escolaridade Tempo de Empresa
Produtos do Planejamento Estratégico	Fases do desenvolvimento do planejamento estratégico	Critérios utilizados no diagnóstico interno e externo Missão Visão Valores Planos de ação Objetivos
Dificuldades no processo	Principais Barreiras	Motivação e/ou resistência dos funcionários (Mobilização Interna) Dificuldades na percepção dos gestores
Principais Benefícios obtidos	Benefícios na percepção dos gestores	Benefícios no desempenho organizacional Benefícios obtidos na percepção dos gestores Estímulos para elaboração

A entrevista foi caracterizada como semiestruturada com colaboradores das seguintes áreas: Diretoria, Área Administrativa (RH, Financeiro, Fiscal/Contábil, Compras e TI) e área técnica, com o intuito de recolher informações das áreas citadas para desenvolver e aplicar uma melhoria para cada gestão, num total de 10 entrevistados, além de entrevistas com profissionais dos cargos como : (01) Auxiliares, (01) Assistente, (01) Analistas, (03) Encarregados , (01) Gerente e (1) Supervisor e (01) técnicos, (01) diretor, a respeito do gerenciamento das atividades da área administrativa, comercial e operacional e gerados em seus locais de trabalho. Após a coleta, os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo, uma vez que este método permite, conforme expõe Richardson (1999, p.223-224).

5 RESULTADOS

5.1. Entrevista com o Gestor

Numa 1a etapa, foi entrevistado o gestor da Organização, com foco na criação do negócio e experiência na área. Pode-se observar nesta fala algumas competências citadas como: a iniciativa de abrir seu próprio negócio, paciência, automotivação, comprometimento pessoal, agilidade e espírito de equipe para buscar seu espaço no mercado.

Quando questionado se a empresa ela possui parcerias com outros empreendedores, o gestor respondeu que sim, é uma agência de marketing para cuidar da imagem da empresa, pois é **“o cartão principal de visita”**, relata o gestor. O Diretor afirmou ainda que a visão da empresa é ser referência no mercado, trabalhar com eficiência e qualidade, já em médio prazo é ter uma estrutura maior, é fazer interiorização e manutenção itinerante dentro de um caminhão. O diretor declarou ainda que **“não é apenas ser mais um, é ser referência naquilo que é feito”**, cita o diretor. E a missão da empresa é **“ser referência onde atuar oferecendo serviços de manutenção e reparos, do sistema de combate ao incêndio com qualidade, garantia e credibilidade”**. Quando questionado quanto ao **planejamento formal** da empresa, o gestor diz que existe para um prazo de 5 anos, e explica que é um planejamento participativo, com metas bem definidas para todas as áreas. Salientou também que nos últimos anos houve mudanças no RH, na estrutura física da empresa, nos produtos e processos organizacionais. No que diz respeito ao **ambiente interno**, o Diretor relatou suas **forças e fraquezas**, selecionando como principais forças: o pessoal qualificado, o marketing e produção eficiente, um ponto a relatar que ele também colocou a produção eficiente como fraqueza, respondendo com a seguinte frase, “tem muito a melhorar, investindo em equipamentos aperfeiçoando sua equipe com as novas tendências que o mercado oferece.” No que se refere ao ambiente externo, o Diretor citou como **ameaças**: a concorrência explicando que “quando não trabalha de maneira correta”, a mudança tecnológica, “...por um lado é oportunidade, pois traz avanços e melhorias aos equipamentos e processos de trabalho e é ameaça pois quando acaba de investir em uma mudança chega outra”, e a flutuação de demanda, quanto as **oportunidades** citou: os clientes, “que sempre no ramos de crescimento”, os fornecedores, taxas de juros e inflação. Outro ponto observado pelo gestor foi o **comportamento estratégico**, pois o mesmo centraliza suas decisões, mais aceita opiniões. Em relação ao ambiente e a comunidade, ficou em destaque que a empresa é **sustentável**, utilizando telhas transparentes e reutilizando a água usada na limpeza dos extintores. Há que se destacar que a empresa está em processo de parceria com uma empresa estrangeira para se adaptar as normas sustentáveis da sua área de atuação. A empresa também apoia alguns atletas e obras de caridade.

Na 2ª etapa de entrevistas, foi realizada num grupo de 10 pessoas. Na empresa Alfa a identificação das competências foi realizada considerando a missão e os valores da organização sendo referência onde atuar oferecendo serviços de manutenção e reparos, do sistema de combate ao incêndio com qualidade, garantia e credibilidade. Sua visão é ser referência no mercado, trabalhar com eficiência e qualidade, já em médio prazo é ter uma estrutura maior, é fazer interiorização e manutenção itinerante dentro de um caminhão. Buscando nesta análise identificar comportamentos que explicassem a ética e os valores da mesma. Com isso, identificaram-se as seguintes competências comportamentais que foram utilizadas em todas as avaliações independentemente do cargo que a pessoa ocupasse.

Para as competências técnicas foi utilizada a metodologia de Rabaglio (2004), onde a base da pesquisa é através dos indicadores de competências. Os indicadores de competências são obtidos através da análise da descrição dos cargos de onde se obtém os conhecimentos e habilidades que são os pré-requisitos de cada função.

As competências essenciais são destacadas por Hamel e Prahalad (1995, p. 227) como ingrediente fulcral para ampliar a competitividade de uma empresa, pois propiciam a abertura de portas para as oportunidades do amanhã. O mesmo autor ainda reforça dizendo, que um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.”

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. (HAMEL e PRAHALAD 1995, p. 233/234)

As competências essenciais demandam aprendizagem organizacional grupal onde o envolvimento e o empenho de todos os colaboradores da empresa. Na entrevista com os gestores de cada

departamento, foi observado que competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adota para promover a integração, comunicação e a cooperação entre os setores, como o domínio de conhecimento e seu aproveitamento, com senso de oportunidade e capacidade onde representando um dos fatores mais importantes da competência pessoal, sendo observados pelos gestores a capacidade de combinar raciocínios associando as idéias e conhecimento, aptidões para encontrar soluções, resolvendo os problemas.

Na empresa Alfa a identificação da Competência Essencial foi realizada primeiramente analisando-se a **missão** e os **valores** da empresa. Neste sentido, buscou-se identificar comportamentos que demonstrassem os desejos da organização. Sendo assim, por meio desse procedimento identificaram-se as seguintes competências comportamentais que foram utilizadas em todas as avaliações independentemente do cargo que o colaborador ocupasse.

Quanto à **missão**, foi observado que é ser referência onde atuar oferecendo serviços de manutenção e reparos, do sistema de combate ao incêndio com qualidade, garantia e credibilidade e sua **visão** é ser referência no mercado, trabalhar com eficiência e qualidade, já em médio prazo é ter uma estrutura maior, é fazer interiorização e manutenção itinerante dentro de um caminhão, relata o gestor, “**Não é apenas ser mais um, é ser referência naquilo que é feito**”, quanto aos **valores** são ética e transparência, **comprometimento**, profissionalismo e responsabilidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Pode-se definir que a Competência Essencial é: **Comprometimento com os resultados da Organização**, pois a empresa busca a contratação de pessoas comprometidas com suas responsabilidades e com seu trabalho, se destacando apresentando diferentes soluções, estando envolvidos, sendo iniciativo e criativo, ou seja, cativar o **cliente interno**, que é os colaboradores e os **clientes externos**.

5.2 Competências Organizacionais

Cada organização possui seu próprio agrupamento de competências, expressas no seu patrimônio de conhecimentos, desenvolvidas ao longo do tempo e responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas. A **qualidade dos produtos** é considerada uma competência organizacional, sendo que, segundo os entrevistados a empresa ao oferecer o serviço satisfatório atendendo as expectativas, fidelizando adequadamente com sua imagem e seus produtos os seus clientes. A **ética** foi citada por todos os entrevistados, porém como um fator importantíssimo, visando garantir a boa convivência tornando garantir o crescimento da empresa e dos colaboradores, mantendo os padrões éticos, sendo assim, gerando um bom convívio no trabalho.

Alguns entrevistados também citaram que a empresa apoia e dar suporte para que seus colaboradores busquem o **aperfeiçoamento**, para que assim possa acompanhar as modificações no mercado e crescer profissionalmente, dar oportunidades para o crescimento interno da empresa, abrindo e gerando oportunidades para pessoas sem experiências, mostrando ser uma empresa de respeito. As pessoas que nela trabalham, por sua vez, contêm seu conjunto particular de competências, que podem estar sendo ou não utilizadas pela organização. Tais indivíduos concretizam e contextualizam as competências organizacionais quando colocam em prática esse patrimônio de conhecimentos da organização (Dutra, 2001), conforme mostra a Quadro 5.

Quadro 5: Competências Organizacionais da Empresa Alfa

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	DEFINIÇÃO
Inovação e Flexibilidade	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.
Sustentabilidade	Definir ações e atividades que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações.
Foco nos clientes e resultados	Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.

Ao fazer um comparativo com as respostas dada pelos entrevistados, pode-se observar que algumas competências citadas acima, foram baseadas nas ações e comprometimento que a empresa tem e passa para cada um que vivencia. Outro ponto que chamou bastante atenção foi à competência sustentabilidade, onde o **Diretor** afirma que “Trabalha com telhas transparente e reutiliza a água usada na limpeza dos extintores.”, onde a empresa tem feito esforços para economizar recursos naturais.

Nessa parte, foram feitas perguntas relacionadas às competências organizacionais da empresa, onde os encarregados citaram a **flexibilidade e a inovação**, onde ambas agregam valores a empresa.

Quanto à **sustentabilidade**, um dos entrevistados, relatou a seguinte frase: “(...) que é ótimo trabalhar em empresas que praticam boas práticas”.

A **ética**, também foi citada, como um grande diferencial para a empresa, pois já faz parte da cultura da empresa. Os encarregados relatam que devem **saber** identificar problemas e desenvolver soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados apropriados, sendo necessário ter a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho.

Relata o supervisor ao citar algumas competências como foco no cliente, flexibilidade, afirma que, “a empresa ela é capaz de atrair bons profissionais, e gerar bons profissionais”, ou seja, a empresa também dar oportunidades a jovens para se colocar no mercado de trabalho, se somando a equipe.

Observando as competências organizacionais citadas através das entrevistas, percebe-se que apesar de ser uma empresa pequena, ela tem ações definidas, buscando e oferecendo a qualidade dos seus serviços, sendo **flexível e comprometido** com a sua marca. A organização depende de profissionais treinados, pessoas altamente especializadas e com considerável controle sobre seu trabalho. Nesta empresa há tecnoestrutura, visto que a padronização principal ocorre como resultado do treinamento que acontece fora e dentro da organização – nas universidades onde estes profissionais estudaram e através de treinamentos adquiridos dentro da empresa.

Para FLEURY & FLEURY (2004), identificar as competências em setor organizacional e humano (essenciais e individuais) é um trabalho com muita criatividade. Além de agrupar com a gerência, é preciso considerar os conceitos dos clientes e conversar com os colaboradores de todos os níveis.

Nos entrevistados, foram observados em alguns a implicância na capacidade de mobilizar **conhecimentos, habilidade e atitudes**, tendo a qualidade de serem observados no comportamento diário, ou seja, sendo **iniciativo, trabalhando em equipe, focando nas decisões, criando e inovando** se adequando à empresa. As competências individuais que as pessoas precisam pra fazer parte do quadro da Alfa é ser ágil, dinâmica, pontual, demonstrar habilidade competência, ter uma boa comunicação oral e escrita, ter equilíbrio emocional, conhecimento técnico, foco no seu trabalho e amor pela sua área. No Quadro 6, são apresentandos os resultados obtidos em geral, onde as competências mais presentes foram relacionadas a relacionamento interpessoal, atenção, organização e dinamismo.

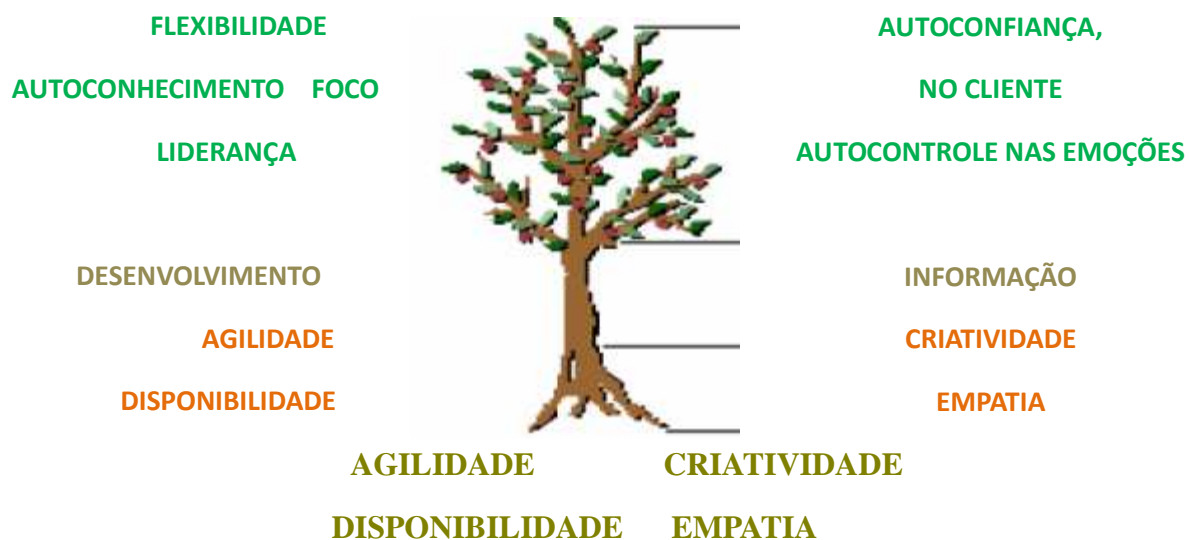
Quadro 6: Competências Individuais da empresa Alfa

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	
Gerência/ Supervisor	Liderança Tomada de decisão Planejamento organizacional Influência Equilíbrio Emocional
Encarregado	Capacidade de avaliação Interagir com a Equipe Equilíbrio Emocional Responsabilidade Relacionamento Interpessoal

Técnicos/Assistentes/Auxiliares	<p style="text-align: center;">Ética Determinação Equilíbrio emocional Organização Profissionalismo</p>
---------------------------------	--

Os entrevistados se dividiram ao citaram que há duas importantes competências que o profissional precisa ter para fazer parte do quadro, os auxiliares e analistas afirmam que é, “**a atenção e o trabalho em equipe**”. Já para a Diretoria os dois citados anteriormente são essenciais, mais o **principal é o Comprometimento**. Dessa forma, a partir da definição das competências individuais identificadas para a empresa analisada, através do contato com seus principais colaboradores e proprietário, o presente estudo acredita ter preenchido seus objetivos na captação de competências como uma alternativa de gestão para que a empresa possa utilizar no gerenciamento de suas pessoas e das políticas adotadas visando atingir seu mercado. Segue abaixo o modelo de Competência sugerido para a empresa Alfa, como mostra a figura 3.

Figura 3: Árvore de Competência da empresa Alfa



Quanto às competências individuais, o gestor relata da seguinte forma, “que os colaboradores realmente vestem a camisa da empresa, pois são muito comprometidos com o trabalho”, e completa a frase assim, “ (...), que hoje a empresa se encontram com mais profissionais competentes”.

Quanto ao ambiente de trabalho, o Encarregado 1 respondeu que o ambiente é “ saudável e se sente em família” já o auxiliar respondeu que “ a equipe tem que ser mais unida, mesmo a pessoa não estando compatível com as atividades desenvolvidas, mas ela acaba se envolvendo com toda a empresa”.

Relata o Assistente dizendo “devemos saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos, sendo capaz de interagir com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em acordo com as novas situações ou pressões de trabalho”.

O presente estudo é um auxílio no levantamento de novas competências e no desenvolvimento das existentes, bem como o desenvolvimento das mesmas para que os funcionários possam de fato se apropriar do seu trabalho e também agregar valor a si próprio e à organização.

Quanto ao desenvolvimento profissional, os entrevistados informaram que a empresa incentiva o desenvolvimento profissional, através de treinamentos e na maioria das vezes contribuem com uma ajuda de custo. A qualidade é uma importante variável na equação do sucesso de uma organização. A partir da análise da entrevista, detecta-se que uma das mudanças mais importantes sentidas pelos colaboradores diz respeito aos seus amadurecimento pessoal e/ou profissional, a melhoria da

capacidade de resolver problemas, a melhoria do relacionamento interpessoal e da capacidade de trabalhar em equipe, aumenta de responsabilidade e desenvolvimento do raciocínio crítico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa estudada é uma empresa com estrutura simples, constituída de um gerente, e de um grupo de colaboradores que executam suas atividades funcionais. Toda parte do comportamento da organização é formalizado, com uso de planejamento ou até mesmo de treinamento. É uma organização com procedimentos padronizados e adaptada de acordo com suas necessidades, sendo uma pequena empresa, com um controle eficaz pelo seu proprietário. Pode-se verificar durante a entrevista com os colaboradores, que a empresa não possui um planejamento de gestão. Entretanto, atualmente ela já possui um que vem se delineando ao longo do tempo, destacando-se no investimento cada vez maior nos seus produtos e valorizando mais a sua marca.

O modelo de gestão por competência aparece como uma alternativa, oferecendo as empresas uma maneira efetiva de alcançar seus objetivos organizacionais através do alinhamento da parte estratégica com as competências de seus funcionários.

As principais competências levantadas na pesquisa foram: **Competências Essenciais:** Comprometimento; **Competência Organizacional:** Negociação, Sustentabilidade, Foco nos clientes e resultados, Inovação e flexibilidade; **Competências Individuais:** Capacidade de avaliação, Interagir com a Equipe, Equilíbrio Emocional, Responsabilidade, Liderança.

As competências avaliadas partem de um processo de priorização, ocorre por família funcional. Portanto, os gestores são orientados a praticarem o *feedback* contínuo e a estarem sempre observando a entrega de competências das pessoas das quais farão a avaliação, porém a etapa de avaliação, em si, é composta por um momento para inserção da mesma no sistema, seguida por um momento de conversa entre avaliador e avaliado e concluída com a finalização no sistema.

Através das competências existente na empresa sendo por meio da análise do ambiente interno e externo da empresa, para estruturar os elementos que irão determinar as competências, através de fatores críticos, sendo uma análise externa e de pontos fortes e fracos, a análise interna o resultado de competências organizacionais mostrando se concluído.

O mapeamento de competências, se utilizado como parâmetro na nomeação dos colaboradores, agregará maior aproveitamento do potencial humano, transformando cargos de confiança em cargos de competência, ampliando a valorização dos colaboradores e estimulando o desenvolvimento de relações maduras baseadas no profissionalismo. A implantação do modelo de Gestão por competências proporciona o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais em conjunto. Principalmente, porque o objetivo de inserção deste sistema está voltado para o atendimento das estratégias empresariais, focando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva. Para que haja uma modernização na gestão de gestão de pessoas, é necessário que ocorram mudanças significativas no comportamento das organizações. As estruturas centralizadas deverão ceder lugar à descentralização, e deverá haver, em todos os níveis da organização, pessoas capazes de pensar e executar múltiplas tarefas. É importante analisar as características de modernidade organizacional das empresas que adotam o modelo de gestão por competências, para que viabilizem e sustentem o mesmo (BARBOSA, 2008).

Ao analisar os aspectos críticos, constata-se que há alguns traços em comum entre as empresas, capazes de influenciar no modelo de gestão. Na sequência serão apresentados os modelos mais relevantes e que podem influenciar nos resultados esperados da gestão por competências. Os indicadores de competências são obtidos através da análise da descrição dos cargos de onde se obtém os conhecimentos e habilidades que são os pré-requisitos de cada função. Confere se a importância do mapeamento das competências para o crescimento da implantação da empresa Alfa. O que referencia ao sistema de gestão, com a finalidade de obter um quadro funcional mais qualificado e produtivo, o gerenciamento procura adaptar-se as competências necessárias, as habilidades e os conhecimentos para habituar e obter melhores desenvolvimentos de cada indivíduo e da organização. O uso de recursos estratégicos, para a implantação, seleção, treinamento e

avaliação o responsável consegue tomar decisões, resolver os problemas internos aumentando a produtividade da empresa. Esta pesquisa sugere se a empresa Alfa, que tem a finalidade de adotar um novo modelo de gestão com a perspectiva de melhorar cada vez mais o seu crescimento organizacional e o desenvolvimento pessoal de suas competências em ambas as partes. A partir da pesquisa, evidenciam-se como sugestões a serem dadas para a empresa: Participação para o processo de formulação das práticas e sugestões para o novo modelo de gestão para ser aplicado na empresa; Implementar um programa de avaliação contínua para ascensão dentro da empresa, através de um plano interno de cargos e salários; desenvolvimento de competências por meio de cursos de capacitação; Avaliar de forma sistemática os colaboradores por meio do modelo de competências a ser implantado. É relevante propor sugestões para estudos futuros como: fazer comparação das competências levantadas e outras organizações do mesmo ramo de atividades; propor um sistema de avaliação de competência 360° em Organizações de pequeno porte; Avaliar as Competências funcionais voltadas para resultados em empresas de pequeno porte; Propor outros modelos de definição de competências em empresas de pequeno porte.

Como limitação deste estudo pode ao processo de pesquisa que foi realizado durante o expediente do trabalho, sendo interrompida diversas vezes para a execução das suas atividades, o que pode ter comprometido as respostas. Outra limitação é no que se refere a pesquisa com os colaboradores da área operacional, que apresentam baixa escolaridade e a entrevista possuir perguntas que exigiam um grau maior de interpretação.

A implantação do modelo de gestão por competência necessita de planos estratégicos bem definidos, buscando o desenvolvimento do colaborador e da organização, a primando seus objetivos organizacionais e os pessoais. Portanto, o modelo de gestão procura desenvolver as competências, mapeadas com concisão, sendo o principal entrada para definir o modelo adequado para a definição do modelo de gestão de competência na Organização.

Como a empresa Alfa tem o Modelo Empreendedor de gestão, apresenta uma pequena tecnoestrutura, pouca função administrativa que formata o fluxo operacional e especialização horizontal simples. Dessa forma, pode-se dizer que à medida que a empresa for se desenvolvendo poderá apresentar uma nova configuração organizacional, possivelmente com uma forte dose de tecnoestrutura e padronização dos processos.

Enfim, o modelo de gestão necessita da cooperação dos envolvidos, principalmente, por parte dos gestores, para o maior conhecimento dos processos estejam alinhados aos objetivos organizacionais, com as competências técnicas e comportamentais, sendo necessário evoluir e pensar estrategicamente, daí a importância do alinhamento do CHA com a estratégia da empresa.

As dificuldades na empresa Alfa está relacionada a diversos fatores, como à falta de clareza do conceito de competência, a desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de gestão de pessoas, a complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências, ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais, à falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan-mar, 2001.
- BORGES-ANDRADE, G. ABBAD, G & MOURÃO, L. (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (p. 343-358). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de

Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Gestão por competência no serviço público**. 18 de outubro de 2011. Disponível em: . Acesso em 15 out. 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências - Conceitos Instrumentos Gestao**. São Paulo: Editora Atlas S. A.,2004.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.,2008.

_____. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Editora Atlas S. A. 2008a.

_____. **Competências: Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas nas Empresas Moderna**. 1. Ed. – 10. Reimp. – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRH- Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procediment os**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Estratégias Empresariais e formação de Competência: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. – 6ª reimp. – São Paulo: Atlas,2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Ed. Atlas S. A.,São Paulo, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

_____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Ed. Atlas S. A.- 2010.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **PRH- Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procediment os**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael; ZAGUI, Cristiane. **A Gestão por Competência e sua Relação com ações voltadas a sustentabilidade**. Artigo de Administração Geral. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. 2012.

PERRENOUD, Philippe. **Dez Novas Competencias para Ensinar** – Convite à Viagem. Porto Alegre, Artmed, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5.ed. São Paulo: Educator, 2001.

RICHARDSON, Roberto J; colaboradores PERES, J. A. S. et. al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES e RODRIGUES. **Classificando competências**. De 09.04.2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-as-competencias.html>. Acesso em: 20.08.2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Critérios de classificação de empresas - ME – EPP**. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 24 de set de 2013.

_____. **Critérios de classificação de empresas - ME – EPP**. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 24 de set de 2014.

_____. **Estudos e Pesquisas**, 2014. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 26 de setembro de 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.