



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**FÁBIO AUGUSTO VERZA PISSOLITO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MUNDO  
GLOBALIZADO**

**Assis/SP**

**2016**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**FÁBIO AUGUSTO VERZA PISSOLITO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MUNDO  
GLOBALIZADO**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando:** Fábio Augusto Verza Pissolito

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

P678i PISSOLITO, Fábio Augusto Verza  
A importância da gestão de desempenho por competência nas  
micro e pequenas empresas brasileiras no mundo globalizado /  
Fábio Augusto Verza Pissolito. Assis, 2016.  
87p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação  
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp Danielle C. F. Barboza

1.Gestão de desempenho 2. Pequenas empresas-Globalização  
CDD 658.3

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR  
COMPETÊNCIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS NO MUNDO GLOBALIZADO

FÁBIO AUGUSTO VERZA PISSOLITO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis,  
como requisito do Curso de Graduação, avaliado  
pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: \_\_\_\_\_  
Daniele Alves Camargo

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Espírito Santo de Deus,  
pois sem ele nós não seríamos nada.

## AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer a Deus em primeiro lugar, pois se hoje estou vivo para desenvolver esse trabalho foi porque Ele permitiu.

Agradeço também a minha professora Danielle Barboza pelo grande esforço em sua orientação.

A minha família, em especial o meu pai Cláudio Pissolito, pelo grande incentivo para o desenvolvimento de um trabalho diferenciado.

Tudo posso naquele que me fortalece.

Paulo de Tarso  
(62/63 d.C)

## RESUMO

Este trabalho analisa a Globalização como um fenômeno que facilita a interação entre as nações por meio do avanço da tecnologia. Mostra que o desenvolvimento contínuo desse fenômeno constatado na história da humanidade trouxe importantes consequências no mercado nacional. O principal exemplo é a abertura do mercado nos anos 90, e que mostrou a grande dificuldade que as micro e pequenas empresas possuem para competir com as grandes empresas globais. A pesquisa empreendida tem como objetivo mostrar a importância da Gestão de Desempenho por Competência como uma possível solução para os efeitos negativos da Globalização, que afeta diretamente a atividade das micro e pequenas empresas brasileiras. Por meio de pesquisas bibliográficas, buscou-se identificar com clareza os passos mais importantes para a elaboração desse método, que pode servir como uma solução viável para o micro e pequeno empreendedor adquirir competitividade, sobreviver e crescer no atual contexto globalizado.

**Palavra-chave:** Gestão de desempenho; Pequenas empresas-Globalização.



## ABSTRACT

This study analyzes globalization as a phenomenon that facilitates interaction among nations through technology's advance. It shows that the continued development of this phenomenon found in human history had important consequences in the domestic market. The main example is the market's opening back in the 90s, which showed the great difficulty that micro and small businesses had to compete with large global companies. This research aims to show the importance of Performance Management by Competence as a possible solution to the negative effects of globalization, which directly affects the activity of micro and small Brazilian companies. Through bibliographical research, we clearly identified the most important steps for the development of this method, which can be used as a viable solution for the micro and small entrepreneur to acquire more competitiveness, survival and growth in today's globalized context.

**Keywords:** Performance management; Small businesses - globalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pesquisa de empregos nas regiões metropolitanas.....	29
Figura 2: Feminização do trabalho nas regiões metropolitanas.....	30
Figura 3: Enquadramentos tributários para as empresas.....	33
Figura 4 – Avaliação 360º.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Desemprego nas regiões metropolitanas do Brasil de 1991 até 1999.....	27
Tabela 2: Raízes da Competência de Liderança.....	46
Tabela 3: Exemplo de desdobramento de competência.....	47
Tabela 4 – Exemplo de desdobramento de competência.....	48
Tabela 5: Breve descrição do cargo.....	58
Tabela 6: Descrições do cargo com suas competências associadas.....	58
Tabela 7: Descrições do cargo com suas competências associadas.....	59
Tabela 8: Competências extraídas dos indicadores.....	60
Tabela 9: Grupos de competências similares.....	60
Tabela 10: Definição dos grupos de competências.....	61
Tabela 11: Definição dos grupos de competências.....	62
Tabela 12: Atividade “Gosto”, “Não Gosto” e “O Ideal Seria”.....	64
Tabela 13: Competências associadas com os indicadores apurados.....	65
Tabela 14: Quantidade de indicadores por competência.....	65
Tabela 15: Quantidade de indicadores por competência.....	66
Tabela 16: Mapeamento de Comportamento.....	66
Tabela 17: Mapeamento de Comportamento.....	67
Tabela 18: Significados de Empenho, Desempenho, Resultado e Avaliação.....	71
Tabela 19: Avaliação comportamental 360º.....	77
Tabela 20: Indicadores necessários para cada função.....	78
Tabela 21: Percentual de Desempenho da Perspectiva Comportamental.....	80
Tabela 22: Percentual de Desempenho das Múltiplas Perspectivas.....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
Mercosul	Mercado Comum do Sul
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
S/A	Sociedade Anônima
ME	Microempresas
EPP	Pequeno Porte
MEI	Microempreendedor Individual
EI	Empresário Individual
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
BNDES	Desenvolvimento Econômico e Social
PIB	Produto Interno Bruto
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
NCF	Nível de Comportamento para Função
NCC	Nível de Competência do Colaborador
NCCo	Nível de Competência do Colaborador em Relação à Organização
NCCf	Nível de Competência do Colaborador em Relação à Função
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
TIM	Telecom Italia Mobile
BIT	Banco de Identificação de Talentos
MRG	Maria Rita Gramigna
GDP	Gestão de Desempenho Profissional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NO MUNDO MODERNO.....</b>	<b>19</b>
2.1 CONCEITOS DE GLOBALIZAÇÃO .....	19
2.2 RESUMO HISTÓRICO DA GLOBALIZAÇÃO .....	20
2.3 CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NO MERCADO NACIONAL	24
<b>3 A GLOBALIZAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>31</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	31
3.2 APLICAÇÕES DO CONCEITO DE GLOBALIZAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL.....	34
3.3 PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ATIVIDADE ECONOMICA E NA GERAÇÃO DE EMPREGOS DO BRASIL .....	37
<b>4 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>40</b>
4.1 A BUSCA PELA COMPETITIVIDADE .....	40
4.2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPÊTENCIA.....	43
4.3 APLICANDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	44
4.4 A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	49
4.5 SENSIBILIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO COM COMPETÊNCIAS.....	54
4.6 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	57
<b>5 DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA.....</b>	<b>70</b>
5.1 DEFINIÇÃO DA AVALIAÇÃO.....	70
5.2 APRESENTAÇÃO DA AVALIÇÃO 360º.....	73
5.3 AVALIÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA.....	76
5.4 RESULTADOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS EMPRESAS.....	81
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A Globalização é um fenômeno bastante complexo que pode ser interpretado de diferentes formas. Muitos estudiosos afirmam que seu início ocorreu com a ascensão do neoliberalismo, outros afirmam que foi com a Revolução Industrial, as guerras mundiais, a criação do rádio e telefone etc.

Certo é que a Globalização é um processo contínuo e imensurável que se iniciou no século XV através da descoberta de uma rota marítima para as Índias. Nessa época as primeiras feitorias abriram caminho para o comércio através de transportes de especiarias e a colonização de novos continentes.

A Globalização continuou a se desenvolver com o passar do tempo, em alguns períodos ela desacelerava, mas nunca se estagnava. Um dos seus ápices ocorreu no século XVIII com a Revolução Industrial, que contribuiu para o grande avanço dos transportes marítimos, férreos e os meios de produção. As nações começaram a se industrializar.

As guerras mundiais significaram grandes disputas de poder entre os projetos de liderança. A aliança do comunismo com o liberalismo capitalista destruiu o nazifascismo, mas posteriormente na Guerra Fria, a derrota do comunismo abriu as portas para o grande avanço da Globalização através do capitalismo.

Essas rápidas mudanças trouxeram consequências desastrosas para o mercado brasileiro. O Brasil perdeu grande parte de sua participação no mercado na década de 80, e entrou em uma profunda recessão. Não havia tecnologia suficiente para a industrialização e a produção em massa, precisou passar por uma profunda reestruturação produtiva a partir da década de 90, período em que houve abertura do mercado nacional.

A reestruturação produtiva atingiu os polos operários das indústrias modernas que ainda utilizavam tecnologias e padrões arcaicos. Foi necessário adotar o método toyotista, mas os trabalhadores não possuíam autonomia, a padronização do trabalho, a produção em massa, e a rígida divisão de trabalho preservavam o método taylorista-fordista.

O governo tomou medidas para melhorar a economia e controlar a inflação. O Plano Real, posto em ação no mandato do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso em 1994, facilitou a concorrência das empresas brasileiras através das privatizações e valorização do capital pelo Mercado Comum do Sul (Mercosul). A inflação foi controlada, mas o mercado de trabalho foi afetado.

O avanço tecnológico gerado pela Globalização no Brasil fez as máquinas substituírem a mão de obra de muitos trabalhadores. Houve um grande aumento no índice de desemprego, e as rendas familiares acabaram sendo prejudicadas.

Sindicatos entraram em ação para defender os direitos trabalhistas, mas não tiveram sucesso. As consequências foram altos índices de informalidade de empregos, e a entrada das mulheres do trabalho para complementar a renda familiar.

Esse contexto era uma grande oportunidade para as empresas reduzirem seus custos, mas perceberam que isso não garantia sua sobrevivência no mercado. A competitividade também dependia do fator humano, pois as novas tecnologias ainda não podiam executar tarefas sem a operação do homem, como até hoje não podem e provavelmente nunca poderão.

Era necessário melhorar o fator humano para obter mais domínio sobre a produtividade do trabalho. A visão das empresas abandonou antigos conceitos que desvalorizavam seus funcionários. Passaram a reconhecer o valor de seus colaboradores, dando mais autonomia e oferecendo melhores condições de trabalho. A solução estava nos Recursos Humanos (RH), um novo tipo de gestão utilizado há muito tempo pelos países mais desenvolvidos, essa gestão se denomina como Gestão de Desempenho por Competência.

Segundo Pio (2008, n.p):

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Infelizmente o Brasil demorou a colocar em prática a gestão de desempenho por competência, pois ainda não possuía relações significantes com os países do exterior por consequência de seu atraso de mercado. Grandes empresas que possuíam mais interação econômica e um departamento específico responsável pela área de RH tinham mais condições para tomar conhecimento sobre este assunto e coloca-lo em prática.

Diante desses fatos as micro e pequenas empresas são as mais prejudicadas pela competitividade. Sua estrutura resumida impossibilita as chances em adquirir descontos através da compra de grandes quantidades de produtos ou insumos, que pode favorecer a diminuição do preço de seus produtos ou serviços.

Seus produtos e serviços dependem mais do fator humano do que da tecnologia, e geralmente suas atividades são centralizadas nos proprietários da empresa. Muitas não possuem um departamento de RH e muito menos conhecimento suficiente para aplicar novos tipos de gestão de pessoas.

A presente pesquisa pretendeu mostrar a importância da gestão de desempenho por competência, para o micro e pequeno empreendedor, como uma ferramenta de auxílio para adquirir competitividade dentro do mercado globalizado. O objetivo é fazer o leitor tomar conhecimento sobre esse assunto, expondo os passos mais importantes para a implementação desse tipo de gestão, para que possa servir de subsídio para o seu negócio.

Este trabalho foi dividido em 5 capítulos. O segundo, intitulado Efeitos da Globalização, propõe a definição do conceito de Globalização, um breve resumo histórico, que expõe seu desenvolvimento pelo mundo, e as consequências do seu desenvolvimento no mercado nacional.

O terceiro capítulo, intitulado A Globalização nas Micro e Pequenas Empresas, expõe a definição de micro e pequena empresa através dos diversos tipos de enquadramento. Ele também apresenta o impacto da Globalização no mercado nacional e nas empresas menores, e a importância das micro e pequenas empresas para a economia e geração de emprego.

O capítulo Gestão de Desempenho Por Competência apresenta a gestão por competência como uma ferramenta de auxílio para as micro e pequenas empresas que buscam competitividade. Para isso é proposto a sua forma de aplicação, a sensibilização, a importância do planejamento estratégico, e o mapeamento das



competências através do Perfil de Competências, do Inventário Comportamental, e do Inventário Técnico.

O quinto capítulo, intitulado como Definições e Aplicações da Avaliação de Desempenho Com Foco em Competência, define alguns conceitos do assunto e mostra como aplica-los em uma empresa de qualquer segmento ou porte. Para isso ele apresenta a importância da avaliação 360 graus, expõe a sua aplicação na perspectiva comportamental, e finaliza abordando o caso de duas empresas renomadas que usufruem dos bons resultados dessa gestão.

## 2 EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NO MUNDO MODERNO

O capítulo a seguir expõe os conceitos da Globalização e seu desenvolvimento pelo mundo através de um breve resumo histórico. Ele também proporciona melhor entendimento sobre as suas consequências negativas no mercado nacional, como por exemplo, o desemprego, a crise econômica na década de 80, as informalidades no mercado de trabalho, e outros fatores que provocaram a perda de inestimáveis talentos nas empresas.

### 2.1 CONCEITOS DE GLOBALIZAÇÃO

A Globalização é um assunto abstrato que possui muitas definições e diferentes especulações. Esse cenário é analisado há muito tempo por estudiosos, mas nunca deixou de ser atual, pois se trata de um conceito que se desenvolve desde os primórdios da história da humanidade que vivia isolada sem ter muito conhecimento da existência de outros povos ao seu redor. Entendê-la significa compreender o avanço da tecnologia, integração entre as nações, e as mudanças culturais, sociais, comerciais e econômicas do mundo em que vivemos.

Antes de ter início a primeira fase da Globalização, os Continentes encontravam-se separados por intransponíveis extensões acidentadas de terra, águas, oceanos e mares, que faziam com que a maioria dos povos e das culturas soubesse da existência uma das outras apenas por meio de lendas. Cada povo vivia isolado dos demais, cada cultura era autossuficiente. Nasciam, viviam e morriam no mesmo lugar, sem tomar conhecimento da existência dos outros (SCHILLING, 2002).

Cerutti e Citolin (2010, p.2) disseram:

Podemos dizer que a Globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo.

Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais por todos os territórios do planeta.

Essa integração é bastante discutida principalmente no cenário econômico, pois provoca sérias consequências no mercado global. A interação entre as nações aumenta a competitividade entre as empresas, pois seus concorrentes e parceiros não são apenas locais, mas passam estar fora de suas fronteiras.

Segundo Gramigna (2002, p.1), “as mudanças contextuais e o alto nível de complexidade do ambiente exercem forte impacto nas organizações, colaborando para o fortalecimento do fator competitividade”.

O acesso rápido a grande quantidade de informações através do rádio, TV, telefone, e internet exige uma reestruturação rápida das empresas para não serem “engolidas” pelos concorrentes. A inovação, treinamento da equipe de trabalho, redução de custos de produção é essencial para proteção dos negócios.

## 2.2 RESUMO HISTÓRICO DA GLOBALIZAÇÃO

A Globalização foi dividida em diferentes fases e de diferentes formas por vários estudiosos. Sua primeira fase foi de 1450 até 1850, onde houve a descoberta de uma rota marítima para as Índias que possibilitou o estabelecimento das primeiras feitorias comerciais europeias na Índia, China e Japão, abrindo aos conquistadores europeus as terras no Novo Mundo. Especiarias eram embarcadas nos portos de imigrantes iberos, ingleses, e holandeses, enquanto os franceses atravessavam o Atlântico para vir ocupar a América. Formaram-se colônias de exploração no sul da América do Norte, no Caribe e no Brasil, para produzir açúcar, tabaco, café, minério etc. Essa fase foi marcada por um sólido comércio triangular entre a Europa (fornecedora de manufaturas), África (fornecedora de mão de obra escrava), e América (que exporta produtos coloniais) (SCHILLING, 2002).

Muitos estudiosos tentam compreender a verdadeira origem da Globalização. Acreditam que esse processo teve seu início com as Grandes Navegações e Descobertas marítimas por volta do século XIV (CERUTTI; CITOLIN, 2010, p.1).

O expansionismo mercantilista adotado pela maioria das monarquias europeias para estimular o desenvolvimento da economia dos reinos compreendia numa complexa legislação que recorria a medidas protecionistas, incentivos fiscais e doação de monopólios, para promover a prosperidade geral. A produção e distribuição do comércio internacional eram feitas por mercadores privados e por grandes companhias comerciais (as Cias. inglesas e holandesas das Índias Orientais e Ocidentais) e, em geral, eram controladas localmente por corporações de ofício (SCHILLING, 2002).

Segundo Ribeiro (2016, n.p):

As corporações de ofício tratavam-se de grupos de profissionais que começaram a se especializar na produção de determinados produtos, os quais se reuniam de forma a garantir vantagens e segurança a um grupo de indivíduos de mesmo ofício, isto é, de mesma profissão.

A economia da época tinha apenas o propósito de entesourar e acumular riquezas para os reinos manterem seu poder, para isso era utilizada a oligopólio bilateral, expressão utilizada para descrever o poder das metrópoles sobre suas colônias que eram impedidas de manter relações comerciais com outros países (SCHILLING, 2002).

Na segunda fase da Globalização, de 1850 até 1950, houve mudanças radicais no mercado mundial. A partir do século XVIII os países começaram a se industrializar, a Revolução Industrial trouxe a máquina a vapor que facilitou o transporte de produtos entre os países através de estradas de ferro e barcos a vapor. As nações começaram a se interessar por diferentes produtos e adquirir matéria prima de diferentes fontes, predomina-se o interesse das indústrias, e das finanças, e não mais das dinastias mercantis (SCHILLING, 2002).

Assim sendo, pode-se observar que a Globalização nunca foi estática. Apesar de ter seus ápices em períodos de grande avanço tecnológico, como as revoluções

industriais, a ascensão do neoliberalismo, e as guerras, ela continua a se desenvolver de forma contínua, provocando grandes mudanças nas relações internacionais.

Segundo Raimundo (2007, p.10):

O processo de globalização ganhou maior repercussão a partir do final da década de 80, reforçado pela expansão do neoliberalismo no mundo inteiro. Este processo não é estático e vem se desenvolvendo até os dias de hoje, com diferentes impactos entre os países.

A mão de obra escrava passou a ser um grande impedimento ao progresso, a grande indignação traz a abolição em 1789 e definitivamente em 1848, sobrevivendo no Brasil até 1888 (SCHILLING, 2002).

Na política a Revolução Americana de 1776 e a Francesa de 1789, provoca a busca da realização pessoal e acaba promovendo uma grande ascensão social das massas. Logo depois, os resultados das Guerras Napoleônicas, da generalizada abolição da servidão e outros impedimentos feudais fazem milhões de europeus emigrarem para os Estados Unidos, Canadá, e para a América do Sul (SCHILLING, 2002).

Este segundo momento é marcado pela rivalidade entre nações na busca de novos territórios e novas colônias. A Grã-Bretanha possui mais de 50 colônias, o cobiçado mercado chinês é aberto pelo Tratado de Nanquim de 1842 e o Japão também é forçado a abandonar a política de isolamento ao assinar um tratado com os americanos em 1853-4 (SCHILLING, 2002).

A corrida imperialista e a política belicista levam os europeus à duas guerras mundiais, a de 1914-18 e a de 1939-45. Novas tecnologias como o barco a vapor, o telégrafo, o telefone, aproximam os continentes e os interesses. O voo transatlântico de Charles Lindberg, em 1927, faz a aviação ser mais um elemento importante para tornar o mundo menor (SCHILLING, 2002).

Por conseqüências das guerras as metrópoles se viram obrigadas a libertar os povos coloniais que formaram novas nações. Algumas nações permaneceram neocolonizadas, mas muitos países como às nações latino americanas conseguiram

sua autonomia política entre 1810-25, e a Índia, país do Terceiro Mundo, obteve sua independência em 1947 (SCHILLING, 2002).

Os países industrializados defendem o livre comércio, ou seja, o preço melhor vence, entretanto, os países que ainda estavam tentando se industrializar protegem sua economia com a política protecionista (SCHILLING, 2002).

No século XX três grandes projetos de liderança da Globalização entraram em conflito. O comunismo, o nazi-fascismo (surgido na Itália, Alemanha e Japão), e o liberal-capitalismo (liderado pela Grã-Bretanha e Estados Unidos). Num primeiro momento o liberalismo e o comunismo se aliaram para derrubar o nazi-fascismo em 1941-45. Num segundo momento a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e Estados Unidos se desentenderam desencadeando a Guerra Fria em 1947, onde teve seu término em 1989 com a vitória dos Estados Unidos (SCHILLING, 2002).

A queda do socialismo é considerada o auge da Globalização. Isso proporcionou a ascensão do neoliberalismo, modo econômico que proporciona uma maior liberdade econômica e impulsiona a globalização econômica (CERUTTI; CITOLIN, 2010, p.1).

As últimas décadas do século XX foram marcadas por importantes mudanças provocadas pelo neoliberalismo, e pela Terceira Revolução Industrial. O primeiro foi um dos pilares fundamentais para que a economia mundial se tornasse global e interdependente. Esse fato abriu a economia dos países, desregulou seus mercados e, conseqüentemente, mudaram o papel do Estado-nação, gerando forte impacto sobre o mercado de trabalho (RAIMUNDO, 2007, p.10).

Nesse período houve reunificação da Alemanha através da queda do Muro de Berlim, acompanhada com a retirada de tropas soviéticas, e em seguida a dissolução da URSS em 1991. A China comunista abriu seu mercado para as multinacionais e conciliou o capitalismo com o monopólio do poder do partido comunista, esvaziando-se da sua ideologia anterior (SCHILLING, 2002).

Essa fase pós 1989, considerada o início da Globalização recente, quebra todas as barreiras desse fenômeno. A superpotência vencedora, que é os Estados Unidos, consegue capitalizar e espalhar sua ideologia pelo mundo. Agora é a era do dólar, o idioma inglês tornou-se a língua universal, pode-se afirmar que a Globalização trouxe a americanização do mundo (SCHILLING, 2002).

## 2.3 CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NO MERCADO NACIONAL

A Globalização recente trouxe a evolução da tecnologia, produtividade em alto nível, o capitalismo, hábitos, costumes, culturas, informações em alta velocidade, privatizações, desemprego, sindicalismo e uma competitividade fora do comum.

O Brasil ainda estava estagnado em relação à tecnologia, produção em massa, e industrialização. Era necessário mudar esse quadro rapidamente para que a economia, que já sofria sérias consequências negativas desde a década de 80, não entrasse em profunda recessão.

Segundo Raimundo (2007, p.9), a Globalização vem se desenvolvendo desde 1942 em todo mundo, intensificando-se com a ascensão do neoliberalismo nos anos 80.

Neste processo, o papel do Estado muda e ascende o poder do capital, passando o capitalismo por uma reorganização a nível mundial, com o aumento da polarização entre as economias. Com o aumento da concorrência capitalista, ocorre o processo de reestruturação produtiva apoiado pela Terceira Revolução Industrial, repercutindo diretamente sobre o mundo do trabalho. O Brasil também foi afetado pelas tendências mundiais, diferindo somente nas causas e intensidade dos resultados.

Segundo Parejo (2007, n.p):

O neoliberalismo propõe uma desregulamentação da economia (controles públicos menos rígidos das atividades econômicas), a privatização das empresas estatais como as usinas de energia, as indústrias de base, a construção e administração de estradas, a administração de portos e até parte de setores de fundamental interesse público como saúde e educação. Segundo o neoliberalismo, ao enxugar os gastos com políticas sociais e obras públicas, o governo tende a diminuir os impostos e estimular as atividades produtivas. Portanto, o livre funcionamento do mercado, sem controles inibidores do Estado, é o caminho para a elevação da produção e, conseqüentemente, geração de emprego e de renda, acarretando efeitos sociais positivos.

A economia brasileira teve grandes participações na economia mundial nos primeiros 80 anos do século XX, mas foi a partir da década de 80 que o Brasil entra em uma grande crise e perde sua participação na economia mundial. Nessa situação o país se viu obrigado a entrar num processo de profunda reestruturação produtiva a partir da década de 90, para recuperar os resultados negativos da década passada (RAIMUNDO, 2007, p.36).

De acordo com Gramigna (2002, p.6):

Métodos e práticas da era pós-industrial ainda fazem parte do cotidiano de muitas empresas brasileiras. Enquanto o nosso mercado esteve fechado, o Brasil tinha justificativa para a sua manutenção. Afinal o acesso à informação era restrito e a oportunidade de contato com as empresas de primeiro mundo eram reduzidas. Com a abertura do mercado e a facilidade de acesso às comunicações, a distancia entre o fato e a informação chegou ao limite zero. Ou corremos “atrás do prejuízo” ou ficaremos a reboque do processo de globalização.

O único caminho para manter a competitividade diante deste novo cenário globalizado é a inovação, redução de preços e a alta qualidade de produção, mas para isso é necessário investir em novas tecnologias e novos sistemas de trabalho. O alto padrão de qualidade, redução de custos, e a otimização do trabalho se tornaram essenciais para a reação da nossa economia frente ao mercado globalizado.

Infelizmente a classe trabalhadora brasileira não estava preparada para acompanhar as consequências da revolução industrial. Os empresários e as novas políticas econômicas mantiveram seu foco para a necessidade da reação rápida em resposta a crise econômica, deixando de se atentar para as consequências do desemprego. As máquinas tomaram o emprego de muitos trabalhadores, e os empresários pareciam se preocupar apenas com a redução de custos para manterem seus preços competitivos, essa estagnação do mercado de trabalho gerou fortes impactos nos anos seguintes.



Conforme Alves et al. (2000 apud RAIMUNDO et al., 2007, p.37), a reestruturação produtiva na década de 80 atingiu os polos operários das principais indústrias modernas que ainda utilizava padrões tecnológicos de produção arcaicos e modernos. As empresas adotaram o método toyotista, mas continuaram preservando a lógica taylorista-fordista, caracterizada pela padronização do trabalho, produção em massa, rígida divisão de trabalho e falta de autonomia dos operários.

Segundo Pena (2016, n.p):

Toyotismo, ou acumulação flexível, é um modo de produção que sucedeu o Fordismo a partir da década de 1970. Esse modelo industrial foi aplicado inicialmente no Japão em virtude das limitações territoriais existentes nesse país, que é extremamente dependente da importação de matérias-primas e dispõe de pouco espaço para armazenar os seus produtos.

A partir dos anos 90, os governos de Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso tentam recuperar a economia interna da recessão da década de 80 através da política neoliberal. Collor fracassa na reestruturação produtiva, o contexto dos trabalhadores piora e gera grandes reduções de salários e investimentos, e aumenta do número de demissões (RAIMUNDO, 2007, p.38).

Após o processo de impeachment sofrido por Collor a economia consegue se reerguer. A inflação foi controlada através do Plano Real no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso em 1994. Em seu mandato Cardoso integrou o Brasil com a economia global facilitando a concorrência das empresas brasileiras. Esse processo foi possível através das novas oportunidades de negócios criadas pela privatização e valorização do capital pelo Mercosul (RAIMUNDO 2007, p.38).

Conforme Freire et al. (2006 apud RAIMUNDO et al., 2007, p.39), o Plano Real trouxe a sobrevalorização cambial garantida pela grande abundância de capital no mercado financeiro internacional, pela redução da aversão ao risco no mercado e pela política interna que mantinha os juros elevados. A sobrevalorização evitou o aumento da inflação e obrigou os empresários brasileiros a modernizarem a produção e a gerencia de suas empresas.

A valorização do real, a abertura comercial, a entrada de capital estrangeiro, e a queda da inflação promoveram uma oportunidade para economia “respirar”, mas não foi o suficiente para promover um crescimento sustentável. O índice de desemprego continuou volátil, a informalidade do mercado de trabalho por causa da redução de custos acabou se tornando crescente, a feminização do trabalho aumentou, e o sindicalismo sofre sérios impactos.

É possível observar a grande variação do índice de desemprego no Brasil, após a abertura do mercado, através de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) da tabela a seguir.

REGIÃO/ANO	91	92	93	94	95	96	97	98	99
REFICE - PE	6,76	9,59	9,87	7,33	5,86	6,18	6,46	9,72	8,92
SALVADOR - BA	6,16	5,89	6,98	7,33	6,93	7,14	8,19	9,77	10,6
BELO HORIZONTE - MG	4,51	4,36	4,85	4,71	4,15	5,07	5,8	8,21	8,63
RIO DE JANEIRO - RJ	3,92	3,69	4,51	4,44	3,7	3,94	4,01	5,92	5,85
SÃO PAULO - SP	5,98	5,88	6,13	5,84	5,53	6,71	7,15	9,4	9,11
PORTO ALEGRE - RS	4,62	4,85	4,23	4,32	4,72	6,25	5,89	7,95	7,8
TOTAL DAS ÁREAS	31,9	34,2	36,5	33,9	30,8	35,2	37,5	50,9	50,9

**Tabela 1** – Desemprego nas regiões metropolitanas do Brasil de 1991 até 1999 (Elaborado pelo autor através de dados do IBGE).

As empresas começaram a adotar os trabalhos informais, ou seja, os funcionários sem registro. Dessa forma era possível diminuir drasticamente os custos de produção, pois não havia preocupação com encargos, refletindo diretamente para a estagnação do trabalho. O sindicalismo não podia ter as mesmas exigências trabalhistas, eles foram obrigados a se adequar a essa nova política econômica que favorecia apenas a Globalização (RAIMUNDO, 2007).

Em 1990, ao meio de toda essa volatilidade econômica, as mulheres acabaram se inserindo com força no mercado. Apesar de parecer um grande avanço, ainda havia muito preconceito e desvalorização da força de trabalho feminina, pois elas estavam sendo inseridas no mercado devido à necessidade de complemento nas rendas familiares, que não estavam sendo supridas apenas pelos pais de família (RAIMUNDO, 2007).

Além desse fato, é importante ressaltar que apesar das mulheres terem uma formação educacional considerada superior em relação à maioria dos homens, que não se dedicavam com afinco aos estudos devido ao trabalho, seus serviços não eram valorizados. Recebiam salários inferiores aos salários dos homens, muitas também trabalhavam informalmente para facilitar a flexibilidade de horários para serem donas de casa, e tudo isso era uma grande oportunidade de redução de custos para as empresas (RAIMUNDO, 2007).

Apesar desse abominável contexto de desvalorização humana permear a década de 90, empresas que estavam um pouco mais atentas para a Globalização perceberam logo a importância do fator humano. Estavam perdendo talentos, e elementos culturais que só poderia ser encontrado nas pessoas. O avanço tecnológico com a ausência das competências humanas não garante um alto nível de competitividade, pois as novas tecnologias avançadas ainda não podem operar sem a presença do homem. Houve a necessidade de novas estratégias de gestão, buscaram a solução na Qualidade Total e Reengenharia, mas ainda não obtiveram sucesso.

A reengenharia, modelo adotado por algumas empresas brasileiras, possui uma filosofia apoiada por estratégias de alterações nas organizações, que prioriza mudanças de cultura, estrutura, e indivíduos. Seus frutos não foram satisfatórios, devido à forma radical como o modelo foi entendido e implantado. O resultado foram perdas inestimáveis de talentos (GRAMGNA, 2002, p.3).

As figuras a seguir mostram que as consequências econômicas da década de 90 continuaram a caminhar nos anos seguintes. Observa-se a grande quantidade de trabalhadores sem carteira assinada e as mulheres ganhando mais espaço no mercado de trabalho nas linhas destacadas.

1 - ESTIMATIVAS DA PESQUISA MENSAL DE EMPREGO NAS REGIOES METROPOLITANAS  
(RECIFE, SALVADOR, BELO HORIZONTE, RIO DE JANEIRO, SAO PAULO, PORTO ALEGRE)  
NOVEMBRO - 2002

PERIODO DE REFERENCIA: SEMANA IDADE MINIMA: 15 ANOS

\*\*\*\*\*

E S T I M A T I V A S	* NOV/2001 *	* OUT/2002 *	* NOV/2002 *
POPULAÇÃO RESIDENTE	33.050.996	33.700.534	33.730.072
POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA	18.666.554	19.238.903	19.046.420
POPULAÇÃO OCUPADA	17.467.714	17.802.753	17.686.071
POPULAÇÃO OCUPADA POR SETOR DE ATIVIDADE:			
INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	2.795.069	2.836.213	2.807.356
CONSTRUCAO CIVIL	1.185.420	1.088.672	1.060.306
COMERCIO	2.667.610	2.681.829	2.669.469
SERVIÇOS	9.516.578	9.937.554	9.874.244
OUTRAS ATIVIDADES	1.303.039	1.258.485	1.274.696
POPULAÇÃO OCUPADA POR POSIÇÃO NA OCUPAÇÃO:			
EMPREGADOS COM CARTEIRA ASSINADA	7.732.023	7.963.594	8.008.740
EMPREGADOS SEM CARTEIRA ASSINADA	4.842.199	4.946.745	4.887.610
CONTA-PRÓPRIA	4.045.193	4.040.609	3.942.556
EMPREGADORES	705.612	718.497	717.178
POPULAÇÃO DESOCUPADA	1.198.841	1.436.149	1.360.350
POPULAÇÃO DESOCUPADA SEM TRABALHO ANTERIOR	123.508	183.288	157.510
POPULAÇÃO DESOCUPADA COM TRABALHO ANTERIOR	1.075.330	1.252.860	1.202.839

\*\*\*\*\*

**Figura 1** – Pesquisa de empregos nas regiões metropolitanas. Esse relatório encontra-se no site do IBGE (in: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/fasciculo\\_indicadores\\_ibge/2002/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2002/)).

5 - ESTIMATIVAS DA PESQUISA MENSAL DE EMPREGO NAS REGIOES METROPOLITANAS  
(RECIFE, SALVADOR, BELO HORIZONTE, RIO DE JANEIRO, SAO PAULO, PORTO ALEGRE)  
NOVEMBRO - 2002

PERIODO DE REFERENCIA: SEMANA		IDADE MINIMA: 15 ANOS		
*****				
E S T I M A T I V A S		* NOV/2001	* OUT/2002	* NOV/2002
		*(R\$)	*(R\$)	*(R\$)
*****				
TAXA MEDIA DE DESEMPREGO ABERTO (SEMANA)		6,40	7,36	7,07
PESSOAS QUE JA TRABALHARAM		5,73	6,42	6,25
PESSOAS QUE BUSCAM TRABALHO PELA PRIMEIRA VEZ		0,67	0,94	0,82
SETOR DE ATIVIDADE:				
INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO		7,27	7,81	8,11
CONSTRUÇÃO CIVIL		7,29	7,43	7,95
COMERCIO		6,84	7,91	7,57
SERVIÇOS		5,12	5,80	5,56
OUTRAS ATIVIDADES		3,16	3,69	3,24
SEXO:				
MASCULINO		6,18	6,80	6,63
FEMININO		6,71	8,12	7,66
TAXA MEDIA DE DESEMPREGO ABERTO (30 DIAS)		6,99	8,06	7,76
TAXA MEDIA DE DESEMPREGO ABERTO PARA CHEFES DE DOMICILIOS		3,98	4,10	4,14
CHEFES DE DOMICILIOS DESOCUPADOS, EM RELAÇÃO AOS DESOCUPADOS		28,41	25,35	26,70
TAXA DE ATIVIDADE		56,39	56,99	56,39
*****				

**Figura 2** – Feminização do trabalho nas regiões metropolitanas. Esse relatório encontra-se no site IBGE (in: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/fasciculo\\_indicadores\\_ibge/2002/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2002/)).

Fica bastante claro que o Brasil ainda não conseguiu conciliar a Globalização com o seu contexto econômico. Ainda nos dias de hoje vários estudiosos buscam diversas formas para tirar a economia do “buraco”, mas esse cenário complexo envolve contextos históricos, culturais e principalmente políticos, que infelizmente não favorecem o desenvolvimento da nação.

### **3 A GLOBALIZAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

O presente capítulo expõe a definição de micro e pequena empresa através dos diversos tipos de enquadramentos e sociedades empresariais. Ele também explica o impacto da Globalização no mercado nacional e nas empresas menores, e a importância das micro e pequenas empresas para a economia e geração de emprego.

#### **3.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Antes de tentar compreender a definição de micro e pequena empresa ou empresa de pequeno porte, é importante entender o que é uma empresa e qual é a sua importância para sociedade.

Uma empresa é uma unidade econômica-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz o uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital) (CONCEITO.DE 2011).

Segundo Melnick (2008, n.p):

A empresa, do ponto de vista econômico, nada mais é que o conjunto organizado de meios ou fatores de produção ou intermediação (capital, mão de obra, insumos e tecnologia) direcionada para a criação ou troca de bens ou serviços objetivando um fim lucrativo.

Ou seja, empresas são unidades que exploram algum tipo de atividade que produz bens e serviços com a finalidade de se obter lucro. Ela utiliza materiais, técnicas e força de trabalho de pessoas remuneradas, para produzir seus bens e serviços e atender a demanda do mercado. Suas atividades geram empregos, melhoram a arrecadação de tributos, e aumentam as rendas familiares, que podem consumir mais bens ou serviços, provocando um “aquecimento” na economia.

As empresas e suas atividades econômicas podem ser exercidas individualmente ou coletivamente, objetivando os resultados em conjunto. Se a empresa for individual, o patrimônio particular se confunde com o da empresa, mas se for uma sociedade empresária, a empresa deve ter no mínimo dois sócios e adotar os tipos societários a seguir (SANTIAGO 2016).

A Sociedade em Nome Coletivo é constituída por pessoas físicas e possui igualdade entre os sócios. Eles respondem solidaria ou limitadamente pelas obrigações sociais. Sua razão social pode ter o nome de um dos sócios com a expressão & CIA.

A Sociedade em Comandita Simples é constituída por dois tipos de sócios: os comanditados, que são pessoas físicas responsáveis solidariamente ou limitadamente pelas obrigações sociais; e os comanditários, que respondem somente pelo valor de suas cotas.

A Sociedade Anônima (S/A) normalmente é enquadrada em empresas de maiores porte, esse tipo de sociedade se difere das outras, pois o capital da empresa é dividido em partes chamadas ações, que podem ser negociadas e adquirida pela bolsa de valores pelo público em geral. Não há a necessidade de escrituras públicas e nem registros em um contrato social para se tornar sócio da empresa.

Outra sociedade que possui seu capital dividido em ações é a Sociedade em Comandita por Ações, que é regulada pelas mesmas normas da S/A, porém esse tipo de sociedade possui características da Sociedade Comandita Simples, pois possui sócios comanditados e aos comanditários.

A Sociedade Limitada é o tipo mais comum de sociedade que pode assumir a forma de microempresas (ME), e de Empresa de Pequeno Porte (EPP). Esse tipo de sociedade é composto por dois ou mais sócios que possuem seus nomes e quotas registradas em um contrato social. Suas responsabilidades são limitadas à proporção no capital da empresa que ele possui. O nome empresarial pode ser denominação social ou firma social.

Empresas individuais e sociedades com categorias distintas podem ter o mesmo enquadramento empresarial dependendo do seu faturamento. É bastante comum ver empresas individuais e sociedades limitadas serem enquadradas como microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP). Isso ocorre por que esses tipos de enquadramento empresarial possuem vantagens e regras que podem ser exploradas pelo empreendedor para iniciar sua atuação no mercado (FERNANDES, 2015). O gráfico a seguir expõe de maneira simplificada o enquadramento das empresas.

Tipo de Empresa	Enquadramento / Faturamento Anual				Sócio/Titular	Opções Tributárias	Onde Formalizar	Observações
	MEI	ME	EPP	Normal				
Empresário Individual	Até R\$ 60 Mil	-	-	-	Um titular	Simple Nacional	Portal do Empreendedor	A pessoa física que se coloca como titular e responde de forma ilimitada pelos débitos do negócio. Os patrimônios de empresa e empresário se misturam.
	-	Até R\$ 360 Mil	Até R\$ 3,6 milhões	Por opção ou com faturamento acima de R\$ 3,6 milhões	Um titular	Simple Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real	Junta Comercial	
EIRELI	-	Até R\$ 360 Mil	Até R\$ 3,6 milhões	Por opção ou com faturamento acima de R\$ 3,6 milhões	Um titular	Simple Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real	Junta Comercial	O empresário responde sobre o valor do capital social da Empresa. Necessário Capital Social de 100x o salário mínimo vigente.
Sociedade Limitada	-	Até R\$ 360 Mil	Até R\$ 3,6 milhões	Por opção ou com faturamento acima de R\$ 3,6 milhões	Dois ou mais sócios	Simple Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real	Junta Comercial	Os sócios respondem sobre o valor do capital social da Empresa. Sem valor mínimo de Capital.
Observações	Pagamento de Impostos por Guia de Valor Fixo	Necessário para optar pelo Simple Nacional, oferece vantagens em licitações públicas e não exige a contratação de Jovem Aprendiz						

**Figura 3** – Enquadramentos tributários para as empresas. (in: <http://capitalsocial.cnt.br/qual-a-diferenca-entre-mei-ei-me-e-epp/>).

O Microempreendedor Individual (MEI) é uma formalização das pessoas que trabalham por conta própria e que tem seu faturamento anual de até R\$60 mil, podendo se ajustar no Simple Nacional. Esse tipo de empresa foi criado pela Lei Complementar nº 123/2006, e não pode participar de outra empresa como sócio ou titular, mas pode ter um empregado que recebe salário-mínimo ou o piso da categoria (FERNANDES, 2015).

O Empresário Individual (EI) possui um faturamento anual mais abrangente que concede outras responsabilidades acessórias. Esse tipo coloca a pessoa física como titular da empresa e responde de forma limitada pelos débitos do negócio, fazendo o patrimônio da empresa e do empresário se misturar (FERNANDES, 2015).



A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), também é um tipo societário individual, mas diferente do Empresário Individual (EI), a EIRELI responde somente sobre o valor do capital social, que confere uma autonomia patrimonial da Pessoa Física e da Pessoa Jurídica. Apesar de possuir vantagens em comparação com a EI, é necessário um capital social mínimo de 100 vezes o salário mínimo vigente (FERNANDES, 2015).

Para essas empresas se enquadrarem como Microempresa, é necessário ter sua receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00. Geralmente as microempresas são empresas de sociedade simples. Se a receita bruta anual for superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte. Estes valores se referem a receitas obtidas no mercado nacional, mas as empresas de pequeno porte não perderão o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$3.600.000,00 (SEBRAE 2016).

Existem outros tipos de empresas que podem se enquadrar de diferentes formas, mas esses exemplos são suficientes para observar que as microempresas ou empresas de pequeno porte, que é o foco dessa pesquisa, correspondem a empresas que possuem receitas anuais menores, não utilizam colaboradores ou contratam poucos para exercerem sua atividade, e possuem uma estrutura bastante resumida.

### 3.2 APLICAÇÕES DO CONCEITO DE GLOBALIZAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL

Pode-se observar que a Globalização é um fenômeno que interfere drasticamente no cenário econômico mundial. A interação entre as nações mediante a quebra das fronteiras promoveu o rápido acesso a informação. Esse fato possibilita maiores relações através da troca de recursos, produtos, serviços, ou seja, tecnologia e conhecimento.

O avanço da tecnologia muda completamente o cenário competitivo do mercado global. Houve a necessidade da busca pela inovação, que é um dos fatores determinantes para a sobrevivência das empresas, pois é essencial para obter competitividade (ALVIM, 1997).

Segundo Gramigna (2002, p.2):

Estabelecida a guerra entre mercados cada vez mais competitivos, o mundo começou a formar blocos comerciais, o que exigiu das nações envolvidas nesse processo flexibilidade, agilidade, inovações e mobilização de pessoas. Fez-se necessário oferecer produtos e serviços competitivos, em qualidade e preço. Ao mesmo tempo, as organizações empenhavam-se em descobrir formulas para reduzir os custos de produção.

O mercado brasileiro enfrentou grandes dificuldades por conta da abertura do mercado na década de 90. A tecnologia e os sistemas de gestão de pessoas eram ineficientes para manter o fator competitividade. As grandes empresas tiveram que se adequar rapidamente nesse contexto, e por consequência as micro e pequenas empresas ficaram estagnadas devido as suas desvantagens competitivas.

Segundo Gramigna (2002, p.2), “A abertura do mercado brasileiro às exportações, a estabilização da moeda e a expansão da Globalização, fazem cair máscara e deixam transparentes as nossas práticas de gestão e a ineficiência de seus processos”.

Alvim (1997) disse, “Competitividade é o desafio, na década de 90, para as empresas de pequeno porte”.

Os principais motivos que prejudicam as micro e pequenas empresas nesse contexto é a sua estrutura resumida e a dificuldade em adquirir créditos para investimento estrutural e tecnológico. Os países de uma forma geral possuem mecanismos de crédito específico para estas empresas, mas a simples exigência de estar em dia com as obrigações fiscais para obter o crédito exclui a maioria delas (LA ROVERE, 1999).

Apesar dessas dificuldades, as empresas menores conseguem tirar algumas vantagens de suas pequenas estruturas. Elas adquirem uma presença marcante nas

cadeias produtivas, na forma de fornecedores terceirizados de grandes empreendimentos, produzindo bens intermediários e finais, além de atuar como fornecedores de pequenos lotes em nichos de mercado ou mercados especializados. Isso ocorre por causa de sua forma criativa e original em aplicar tecnologias existentes em produtos e serviços (ALVIM, 1997).

Segundo La Rovere (1999), as micro e pequenas empresas possuem vantagens comportamentais devido a sua flexibilidade e capacidade de adaptação ao mercado volátil.

As características básicas das micro e pequenas empresas fazem delas mais adaptáveis, auxiliando uma produção ágil e flexível de produtos e serviços, bem como a qualidade disponibilizada para a clientela, considerando os aspectos de custo/benefício, ou seja, elas passam a ser vistas com um parceiro eficiente e eficaz no processo produtivo a partir de suas características básicas (ALVIM, 1997).

Como já mencionado no capítulo anterior, a Globalização também trouxe grandes índices de desemprego devido à substituição das pessoas pela tecnologia. As micro e pequenas empresas absorveram esses profissionais, que em sua grande maioria possuem pouca qualificação e não encontram emprego nas empresas de maior porte. A falta de ocupação desses trabalhadores contribuiu para a abertura de novos e pequenos empreendimentos, que serviu como uma alternativa para as pessoas que possuem condições de desenvolver seu próprio negócio, e conseqüentemente para os empregos formais e informais (IBGE, 2003, p.15).

Segundo Lucena (2004, p.37),

As micro e pequenas empresas, que surgem hoje no Brasil, são as maiores geradoras de emprego. É comum observar pessoas que deixaram seus empregos para abrirem seu próprio negócio e caminham muito bem com suas empresas.

Esse contexto contribuiu para o aumento da taxa de natalidade das empresas, mas infelizmente também foi responsável pela taxa de mortalidade.

Segundo os dados do IBGE (2003):

As taxas de natalidade e mortalidade das micro e pequenas são bastante elevadas, principalmente nas empresas de comércio e serviço que empregam até 5 pessoas. Empreendimentos que possuem de 6 a 19 pessoas ou mais de 20 pessoas empregadas, possuem taxas de natalidade e mortalidade bem menores. Isso é consequência das restrições de crédito e de capital humano para as empresas pequenas.

A falta de estrutura tecnológica e a desqualificação humana dificultam a atuação das micro e pequenas empresas em seu ambiente, e conseqüentemente no mercado externo. O governo desenvolveu programas de fomento que auxiliam as exportações, mas não obteve sucesso. Esses programas estão voltados apenas para a melhoria da situação externa do país e não para a competitividade, isso resume a atuação dessas empresas no comércio exterior (LA ROVERE, 1999).

Diante desse desfavorável ambiente econômico, a absorção da força de trabalho excedente aparenta ser uma ótima alternativa para o desemprego do país, entretanto não oferece vantagens competitivas para as micro e pequenas empresas, dificultando a sua atuação no comércio exterior. A falta de estrutura tecnológica e falta de competência e capital humano inibe a competitividade, que é fundamental para a sobrevivência dessas empresas no mercado.

### 3.3 PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ATIVIDADE ECONÔMICA E NA GERAÇÃO DE EMPREGOS DO BRASIL

A singularidade das micro e pequenas empresas pode sugerir uma percepção errônea quanto a sua importância para a economia, geração de emprego, e sua influência na vida dos brasileiros. Ao se deparar com essas empresas, é possível

observar pequenos empreendimentos espalhados pelas cidades, oferecendo diversos tipos de produtos e serviços, com uma equipe de trabalho normalmente pequena e pouco capacitada. Outras possuem mais estrutura, apresentam serviços especializados e uma equipe mais organizada, mas em geral seus colaboradores se resumem em jovens, que estão adquirindo experiência em seu primeiro emprego, ou em familiares que trabalham e auxiliam na administração. A presença do proprietário lidando diretamente com clientes e outras tarefas operacionais também é bastante comum nessas empresas.

Segundo as pesquisas do IBGE (2003, p.18):

As microempresas possuem baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença do proprietário e sócios, forte presença dos membros da família como funcionários nos negócios, poder decisório centralizado, estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada, baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, e relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte.

Ao observar apenas essas informações, as micro e pequenas empresas parecem não ter capacidade para exercer uma influência positiva sobre a economia do Brasil, mas segundo Koteski (2004), elas são um dos principais pilares de sustentação da economia do país, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Pesquisas do IBGE (2003) mostram que as micro e pequenas empresas fornecem uma grande contribuição para o crescimento e desenvolvimento do país, servindo de “colchão” amortecedor para o desemprego.

Segundo Koteski (2004, p.17), os pequenos negócios propiciam a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuindo equitativamente renda e riqueza, e estimular iniciativas individuais e coletivas.

Com a redução do ritmo de crescimento da economia desde 1980, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para mão de obra excedente, fazendo surgir ao final da década as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia, como por exemplo, a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que concede linhas especiais de crédito (IBGE 2003, p.15-16).

O governo pretendia criar 10 milhões de empregos em quatro anos para o combate à pobreza e a fome através do segmento das micro e pequenas empresas, que oferecem um amplo espectro de oportunidades e contribui para uma maior justiça social. O BNDES, o Banco do Brasil, e a Caixa Econômica Federal, disponibilizaram os recursos subsidiados e linhas de financiamento específico para os pequenos negócios (KOTESKI, 2004, p.17).

Atualmente, a pobreza, a desigualdade social, e o desemprego ainda fazem parte do contexto econômico brasileiro, mas isso não significa que as micro e pequenas empresas não evoluíram ao decorrer dos anos. É possível observar que os incentivos para os pequenos empreendimentos promoveram uma grande contribuição para o desenvolvimento desse tipo de segmento.

Em 1985, pesquisas do IBGE mostraram que os pequenos negócios tiveram uma participação de 21% no Produto Interno Bruto (PIB). A Fundação Getúlio Vargas, contratada pelo Sebrae, avaliou o percentual do PIB de 2001 em 23,3% e, em 2011, atingiu 27% (SEBRAE, 2014).

Em 10 anos, conforme dados do Sebrae (2014), as produções geradas pelas pequenas empresas saltaram de R\$144 bilhões para R\$ 599 bilhões, os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do PIB brasileiro, e os resultados vem crescendo cada vez mais nos últimos anos. Isso demonstra a grande importância das micro e pequenas empresas como fator decisivo para a geração de empregos e desenvolvimento econômico brasileiro.

## 4 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

O capítulo a seguir apresenta a Gestão de Desempenho por Competência como uma ferramenta de auxílio para as micro e pequenas empresas que buscam competitividade. Para isso foi abordado a sua forma de aplicação, incluindo a sensibilização, planejamento estratégico, e o mapeamento das competências através do Perfil de Competências, o Inventário Comportamental, o Inventário Técnico.

### 4.1 A BUSCA PELA COMPETITIVIDADE

No cenário globalizado, a busca por competitividade é essencial para a sobrevivência das empresas. A competição local passou a ser global, os concorrentes estão além dos oceanos, provocando alterações inesperadas no mercado. A inovação, a tecnologia, os processos, são alguns dos componentes mais importantes para a sobrevivência, mas o componente humano é fundamental para o bom funcionamento de todos os fatores.

Segundo Souza (2007), É importante e necessário, para atingir resultados organizacionais, trabalhar três questões: processos, sistemas e pessoas. É claro que também é preciso de capacidade financeira, ou seja, o dinheiro.

Apesar de haver a abertura do mercado na década de 90, nos anos anteriores o Brasil percebeu a necessidade em ampliar a competitividade. Buscaram a solução no Planejamento Estratégico e implantaram vários programas de melhoria, começaram há valorizar um pouco mais o componente humano, que na maioria das vezes era considerado sob o aspecto de uma visão taylorista. O colaborador era visto apenas como uma “peça de xadrez”, onde o tabuleiro era o mercado e os adversários as empresas concorrentes.

No final da década de 70 e no início de 80, os programas de Desenvolvimento organizacional, ancorados no planejamento estratégico, foram amplamente

adotados no Brasil. Nessa época do movimento da qualidade se inicia através dos círculos de controle de qualidade, principalmente nas indústrias, em que o forte componente humano fazia a diferença. Comitês formados por supervisores, gerentes e colaboradores responsabilizaram-se por boa parte das melhorias nos processos de trabalho, ampliando sua capacidade produtiva (GRAMIGNA, 2002, p.2).

Outro fato que indica a valorização das pessoas é a participação dos empregados para a solução dos problemas e dificuldades da empresa, que anteriormente eram centralizados sob a responsabilidade dos supervisores, chefes imediatos, gerentes ou diretores. As caixas de sugestão para a melhoria da empresa proliferaram, as reuniões de discussão de problemas sistematizados e de pessoas tiveram espaço para contribuir (GRAMIGNA, 2002, p.2).

Pode-se perceber que o envolvimento das pessoas com o Planejamento Estratégico se intensificou e trouxe grandes contribuições. Os colaboradores de chão de fábrica começaram a contribuir não apenas com suas tarefas de nível operacional, mas também com sugestões e diálogos com superiores de nível tático e estratégico, promovendo mais motivação para a empresa.

Apesar de o planejamento estratégico ser amplamente adotado pelo Brasil, segundo Souza (2007, p.6) ainda é um assunto abstrato para muitas empresas. Algumas exigências e formalidades menos práticas, porém relevantes de modelos formais, interferem negativamente na motivação das empresas em implantar um plano empresarial sofisticado. O autor aborda ainda que:

A maioria das empresas não possui uma estrutura formal de planejamento estratégico. Colocar pessoas pensando durante todo o dia, fazendo projeções e tentando imaginar o que acontecerá no futuro é uma tarefa difícil em épocas de mudança. Normalmente a responsabilidade do pensamento fica a cargo das pessoas que estão à frente dos negócios (2007, p.6).

A informalidade ou formalidade, dependendo de seus níveis de conhecimento, motivação, estilo e cultura organizacional, e da própria necessidade e tempo,



direcionam as decisões das empresas de forma mais ou menos elaborada (SOUZA, 2007, p.6).

As micro e pequenas empresas demonstram ter dificuldades para lidar com projeções futuras, isso pode ocorrer devido a suas características limitantes, como por exemplo, a presença de familiares, a centralização de ideias e sugestões dos sócios e proprietários, baixo poder financeiro, colaboradores menos qualificados, informalidades etc. Mas isso não significa que a implementação do Planejamento Estratégico é impossível para essas empresas, pelo contrário, pode ser uma ferramenta essencial para o seu crescimento.

Diante desses aspectos econômicos decorrentes da Globalização, o país se deparou com a extrema necessidade de uma nova gestão. Os Estados Unidos e a Europa caminhavam a passos largos na questão competitividade, eles já apresentavam resultados significantes e disponibilizavam a leitura razoável dos modelos de gestão utilizados (GRAMIGNA, 2002).

O Brasil passou a buscar as novas tendências. Os modelos de gestão utilizados na maioria das empresas eram arcaicos e atrasados. Isso ficou mais evidente com a abertura do mercado no em 1991, fazendo as empresas acordarem para a questão (GRAMIGNA, 2002).

Começaram a dar mais atenção para a área de Recursos Humanos (R.H), e buscaram a solução nas pessoas. Sem pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja não funciona. Os colaboradores tem o dom de fazer o sucesso e o fracasso de qualquer empresa, eles levam histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças, expectativas, e tem a necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo (GRAMIGNA, 2002, p.4).

A visão taylorista, que considerava os colaboradores como pessoas indolentes e preguiçosas, foi abandonada. Percebeu-se então a necessidade de absorver, investir, e reter os talentos, que são fundamentais para busca da inovação e competitividade.

O R.H arcaico evoluiu e passou a ser um R.H estratégico. Seu foco era identificar e recrutar os melhores talentos com as competências necessárias para atender a exigência do mercado através do Recrutamento e Seleção. A área de Treinamento e Desenvolvimento das empresas buscou o reaproveitamento dos talentos e o aprimoramento das competências já existentes na organização, e o preço da falta de

investimento no potencial humano foi pago com altos investimentos para adquirir novas competências (GRAMIGNA, 2002).

Empresas começaram a pagar salários maiores para profissionais mais qualificados, serviços de consultoria de “caça talentos” foram mais requisitados, e a busca por novos talentos se tornou mais difícil devido à exigência de competências delineadas pelas empresas (GRAMIGNA, 2002). O simples fato de uma empresa ser grande e oferecer planos de carreira não são mais o suficiente para atrair as pessoas, então a Gestão por Competência teve que entrar em ação.

## 4.2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPÊTENCIA

Antes de tentar entender a definição da Gestão por Competência, é preciso entender o significado da palavra “competência”.

Desde o século XV o verbo “competir” esteve relacionado a “rivalizar-se”, e gerou substantivos como competição, competidor, e competência e o adjetivo competitivo, ou seja, a palavra competência é derivada da palavra competir. (GRAMIGNA, 2002, p.15).

O termo era usado em contextos variados e com significados específicos. As obras que tratam o tema, também não apresentam consenso sobre esses significados, isso provocou a escolha de uma definição para o contexto empresarial e a partir daí apresentar um modelo de gestão (GRAMIGNA, 2002, p.15).

O dicionário Aurélio (apud SOUZA, 2007) define a palavra “competência” como a capacidade, habilidade e aptidão. Ou seja, ter uma ou mais habilidades para resolver ou lidar com determinado evento, fato ou problema, que constituem uma situação.

A palavra “gestão” possui vários significados, mas segundo o Dicio (2009), significa administração; ação de gerir, de administrar, de governar, ou de dirigir, negócios, públicos ou particulares.

Segundo Rabaglio (2001, p.3), A competência é como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Através desses significados, pode-se concluir que a gestão por competência se trata de uma administração de habilidades, capacidades e aptidão, ou seja, uma gestão de atributos humanos, que pode ser direcionados de forma estratégica para se obter melhores resultados no trabalho. Para entendê-la com mais clareza é necessário tomar conhecimento de algumas aplicações.

### 4.3 APLICANDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para implantar a gestão por competência em uma empresa, é necessário entender suas divisões. Existem inúmeras competências, mas podem ser divididas em dois grupos; as competências técnicas e as competências comportamentais (RABAGLIO, 2001, p.5-6).

As competências técnicas são o conhecimento e a habilidade em técnicas ou funções específicas. Exemplo: programador de um software específico, técnico em contabilidade, desenhista projetista, etc (RABAGLIO, 2001, p.5).

As competências comportamentais são as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Exemplo: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc (RABAGLIO 2001, p.6).

As competências também podem ser divididas de diferentes formas, ou desmembradas em mais grupos. Gramigna (2002) desdobra os tipos de competência em quatro grupos, que são as competências Diferenciais, Essenciais, Básicas e Terceirizáveis.

As Diferenciais são consideradas estratégicas, pois proporcionam a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica e são constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado (GRAMIGNA, 2002, p.17-18).

As Essenciais são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes. As básicas são necessárias para manter a organização funcionando. São identificadas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade (GRAMIGNA, 2002, p.18).

As terceirizáveis não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com mais competência e valor agregado (GRAMIGNA, 2002, p.18).

Apesar de existir vários tipos de desdobramentos, a maioria deles tem como referencia o “CHA”, que significa Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Eles correspondem respectivamente ao Saber, o Saber Fazer e o Quero Fazer (RABAGLIO, 2001).

O Conhecimento (Saber) no CHA também corresponde aos conhecimentos técnicos, que são os cursos, escolaridade, etc. As Habilidades (Saber Fazer) são as experiências nos conhecimentos técnicos, ou seja, é ter colocado em pratica o saber, e as Atitudes (Querer Fazer) são as atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades ou a ser adquiridos (LEME, 2006).

Gramigna (2002) utiliza a metáfora das “árvores das competências”, onde seus três componentes (raízes, tronco, e copa), combinados formam um todo. Cada parte recebe tratamento adequado e a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores. Isso pode ser comparado ao desenvolvimento de competências do ser humano.

A raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças, e princípios, formados ao longo da vida e determinam nossas atitudes, que corresponde o grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos, metas e projetos coletivos (GRAMIGNA, 2002, p.18).

Segundo Gramigna (2002, p.18):

Se uma pessoa acredita, por exemplo, que ela é importante na construção de um mundo melhor para viver, suas atitudes certamente conduzirão a um esforço em direção às mudanças necessárias. Ao contrário, se não acreditar que pode mudar o curso da história, sua atitude será de passividade e conformismo.

A tabela a seguir exemplifica o componente “atitude”, no desdobramento da competência “Liderança”.

<b>Raízes da Competência de Liderança</b>	
<b>Atitudes</b>	<b>Palavra-Chave</b>
Crença no próprio potencial de liderança.	Autoestima.
Investimento permanente no crescimento pessoal.	Autodesenvolvimento.
Abertura ao novo. Flexibilidade. Ausência de resistência e preconceitos.	Ética
Respeito pelo ser humano e por todas as formas de vida. Ausência de falsidade, esperteza, cinismo, politicagem.	Participação cidadã.
Interesse na constituição de grupos. Gosto pelo trabalho em equipe, disponibilidade para colaborar e estabelecer parcerias.	Cooperação e espírito empreendedor.
Aceitação com o devido respeito às diferentes crenças, opiniões, raças, posições políticas etc.	Empatia.
Aceitação dos diversos pontos de vista, tomada de decisões levando em conta várias formas de perceber a situação. Modificação de postura de “ter que vencer a discussão” e “ter sempre a razão”.	Diálogo.
Compreensão de que tudo está inter-relacionado.	Visão sistêmica.

**Tabela 2** – Raízes da Competência de Liderança – Atitudes. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Gramigna, 2002, p.19).

O tronco, que corresponde ao conhecimento, é o segundo componente de uma competência. Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalecem e permitem que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia (GRAMIGNA, 2002, p.19).

A copa (com seus frutos, flores e folhas) corresponde às habilidades, que nada mais é do que agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Uma pessoa que possui dificuldades para executar suas habilidades pode acabar esquecendo-as, gerando uma grande perda, pois ninguém se beneficia de seu conteúdo (GRAMIGNA, 2002, p.20).

Souza (2007) faz o desdobramento de outra forma. Ele separa os tipos de competências por Comportamento, Competência e Caráter, que respectivamente significam; o comportamento do indivíduo diante da face social; a capacidade, habilidade, aptidão; e o conjunto de qualidades boas ou más de um indivíduo.

Percebe-se que apesar das diferentes abordagens, todas possuem uma similaridade, isso é por que esses desdobramentos possuem o conceito do CHA, alguns implicitamente e outros explicitamente.

Souza (2007, p.19) disse, “Implícito nestes conceitos encontra-se o famoso CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes”.

A tabela a seguir exemplifica o desdobramento de competências

<b>Conceito</b>
<b>Comunicação</b>
Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando <i>feedback</i> de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.
<b>Desdobramento</b>
<b>Atitudes</b>
Faz anotações enquanto ouve.
Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos.
Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados).

**Tabela 3** – Exemplo de desdobramento de competência. (Elaborado pelo autor através informações de Gramigna, 2002, p.20-21).

Busca informações e pergunta quando tem dúvidas.
Esclarece seus pontos de vista quando os outros têm dúvidas.
Reage de forma natural aos feedbacks que incluem críticas.
Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte (mesmo quando essa incluir uma crítica).
Conhecimentos
Processo de comunicação
Língua portuguesa.
<b>Habilidades</b>
É capaz de se comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes.
Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada.
Sabe ouvir, dar e receber <i>feedback</i> de forma educada e cortês.
Estabelece contato com facilidade, sendo objetivo e claro em suas colocações.
Quando se comunica, os outros entendem.
Tem tom de voz agradável.
Usa termos adequados ao contexto (evita gírias e palavras desconhecidas ou estrangeiras).
Escreve e/ou fala com facilidade e sem erros.
Tem um estilo agradável de comunicação.
Consegue prender a atenção das pessoas pela fala.
Não é prolixo (subjetivo e cansativo).
Apresenta os relatórios conclusivos nas equipes em que atua, com propriedade.
Usa recursos auxiliares para se expressar: humor, exemplos, ilustrações, cartazes etc.

**Tabela 4** – Exemplo de desdobramento de competência. (Continuação Tabela 3 -Elaborado pelo autor através informações de Gramigna, 2002, p.20-21).

Esses conceitos servem de subsídio para o microempreendedor selecionar e administrar as competências que se enquadram com a necessidade da sua empresa, mas é de suma importância a utilização de um Planejamento Estratégico, que indicará o caminho em que a organização deve seguir e conseqüentemente as competências para o sucesso da organização.

Pode-se perceber que esses métodos não exigem grandes investimentos financeiros. As pequenas estruturas das micro e pequenas empresas não limitam a aplicação dos mesmos, basta apenas que o empreendedor se interesse pelo assunto e se dedique.

#### 4.4 A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para definir os perfis adequados que agregam o fator competitividade é preciso adotar um Planejamento Estratégico, que serve para nortear o caminho em que a empresa deve seguir e diminuir a subjetividade do negócio.

Alguns dos seus objetivos mais importantes são definição das metas e as estratégias a serem utilizadas para alcançá-las. Esses fatores podem auxiliar na definição dos perfis desejados, mas para isso é necessário entender um pouco mais sobre esse assunto.

De acordo com Oliveira (2002), o Planejamento Estratégico é como um conjunto de providências a serem tomadas pela empresa para exercer alguma influência sobre as variáveis e fatores do presente e do futuro.

Esse conceito foi amplamente adotado no Brasil no final da década de 70 (GRAMIGNA 2002), mas não chegou a se disseminar pelos diversos nichos de mercado devido aos muitos questionamentos quanto a sua real necessidade. Empresários consideram seus próprios casos de evolução e crescimento, mas esquecem de questionar ou refletir até onde é possível crescer, a que preço e por quanto tempo se manterá aonde chegou (SOUZA, 2007).

O mesmo fato parece ocorrer nas micro e pequenas empresas, onde o empreendedor, na maioria das vezes, acaba perdendo tempo com tarefas operacionais, fazendo com que a elaboração de um planejamento estratégico seja adiada constantemente.



A desqualificação da equipe de trabalho e a falta de conhecimento desses micro empreendedores também são fatores que impedem a implementação do Planejamento Estratégico nas empresas menores.

Diante dessa situação, Souza (2007), explica de forma resumida os passos para a construção do Planejamento Estratégico: visão, missão, análise dos concorrentes e análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Swot)*.

A visão estratégica nada mais é do que aonde o empreendedor quer chegar. É algo que pode ser pensado como um cenário, uma instituição ou até mesmo um sonho, que não necessariamente estabelece objetivos diretos e específicos de uma empresa. A visão pressupõe ver o que ainda não existe, e ajuda a detectar os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, fazendo o empreendedor direcionar os seus esforços para os seus objetivos (SOUZA, 2007).

Segundo Oliveira (2002, p.88):

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Estabelecida à visão, é necessário chamar a atenção de todos para onde se precisa chegar. Quando as dúvidas, os questionamentos e as indefinições tomam conta do ambiente e do tempo, a visão ajuda manter o foco no principal objetivo do negócio (SOUZA, 2007, p.8).

Existem casos em que não há nenhuma empresa que disponibiliza serviços ou produtos em que o empreendedor pretende oferecer, então isso se torna uma ideia inovadora, que pode se tornar uma vantagem competitiva de ganhos de escala, produtividade, e de entrada de valores agregados ao cliente (SOUZA, 2007, p.8).

Em outros casos, o profissional não criou a empresa, portanto ele não sabe ao certo o objetivo a ser alcançado pelos proprietários, talvez esses objetivos não estejam muito claros na cabeça das pessoas que trabalham na empresa, portanto é

necessário elaborar a visão e concentrar seus esforços e estratégias para atingir a sua meta, ou seja, o seu objetivo (SOUZA, 2007, p.8).

Sem uma meta ou caminho traçado, é impossível determinar com exatidão os esforços a serem tomados para o crescimento da empresa, fazendo com que o trabalho fique desordenado perdido e sem foco. Nesse caso as empresas podem tomar qualquer caminho, mas nem todos levam ao sucesso.

Após o estabelecimento da visão, é necessário elaborar os planos e executar os esforços para que os objetivos sejam alcançados. Para isso é necessário concentrar as forças para que o sonho comece a se tornar realidade através das atitudes.

Segundo Souza (2007, p.9).

A missão procura clarificar, definir, expressar formalmente, qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função que a empresa deve desempenhar, de que forma deve atuar, e operacionalizar, para conseguir colocar o sonho disponível a seu público específico.

Ou seja, a missão é a razão de ser da empresa, portanto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro (OLIVEIRA, 2002, p.128).

Tornar a Missão realidade faz com que ela se transforme em algo muito desafiador. Isso porque conseguir realizá-la, implantando formas de trabalho, de gestão e de resultados é um trabalho árduo, que requer muita competência (SOUZA, 2007, p.9).

De acordo com Oliveira (2002, p.128), o empreendedor deve se perguntar: “Aonde se quer chegar com a empresa?”. Com esse mesmo raciocínio voltado para as competências humanas, o empreendedor também deve se pergunta: “Quais os tipos de competência que vão auxiliar o objetivo da empresa?”.

É impossível não observar que o Planejamento Estratégico está diretamente ligado às pessoas. Isso porque todo plano elaborado não depende apenas de uma boa estrutura tecnológica, grande capital de giro, ou outras variáveis, mas depende também das competências humanas, que é essencial para lidar com as outras variáveis do mercado.

Há tempos atrás as empresas ditavam o preço de seus produtos de acordo com seus gastos e investimentos que realizam em toda a cadeia de pesquisa, produção, e vendas. Atualmente a determinação dos preços é estabelecida pelo mercado, em que os clientes dizem se estão dispostos a pagar por determinado produto, que deve seguir o preço do mercado (SOUZA, 2007, p10).

Por consequências, as empresas foram obrigadas a reavaliar seus custos de forma mais inteligente, e isso inclui seus processos, equipamentos, produtividade e competências das pessoas e equipe de trabalho. Os cortes nas folhas de pagamento acabaram e isso exigiu análises mais profundas e inteligentes dos concorrentes (SOUZA, 2007, p10-11).

De acordo com Oliveira (2002, p.75), “Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes”.

Através disso, é necessário entender o tamanho do mercado, de cada concorrente, de seus pontos fracos, da intensidade da resposta ou reação que ele é capaz de promover e das possibilidades de lançamentos de produtos (SOUZA, 2007, p.10).

A análise de concorrentes deve ser detalhada, pois seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nessa etapa, evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando (OLIVEIRA, 2002, p.75).

De acordo com Souza (2007, p.10):

Não se deve surpreender o concorrente a todo o momento através de intervenções em todas as suas atitudes de mercado. A análise mais detalhada tem como objetivo, de estar atenta formalmente a estas variáveis, através de registros históricos das medidas tomadas pelos concorrentes.

É notável que o concorrente exerça forte influencia sobre a evolução das empresas, pois a sua ausência culminaria o monopólio, que desfavorece a evolução, o crescimento, a inovação e, conseqüentemente, as competências das empresas.

Outra ferramenta importante para o planejamento estratégico é análise SWOT, que é uma ferramenta importante para analisar todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, ou seja, são análises que podem diagnosticar as variáveis internas e externas de uma organização.

As Forças são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. As Fraquezas, igualmente as Forças, também são variáveis controláveis internas, mas que propiciam situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA 2002, p.89).

As Oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis a ela, desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las. Ao contrário das Oportunidades, as Ameaças são variáveis externas, também não controláveis pela organização. Elas podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA 2002, p.89).

Esses componentes são muito importantes para um empreendedor, pois através deles é possível usar suas forças com o máximo potencial, prevenir-se de ameaças e das forças externas, reconhecer seu “calcanhar de Aquiles”, ou seja, sua fraqueza, e identificar as oportunidades através dos pontos fracos dos competidores (SOUZA, 2007, p.13-14).

De acordo com Souza (2007, p.14):

É interessante que, ao fazer este exercício, você note que qualquer ameaça pode ser vista como uma oportunidade, dependendo da maneira como você a encara. Esta conduta permite enfrentar qualquer adversidade, com planos concretos e com chance real de reverter situações.

Após essas análises, o próximo passo é a definição das metas. As reuniões, que eram desordenadas, agora possuem informações necessárias para planejar uma rota ou caminho e as medidas necessárias para alcança-las. Para isso é de extrema necessidade pessoas capacitadas, ou seja, pessoas competentes, que possuem as competências necessárias para aperfeiçoar a qualidade dos produtos e serviços, e o funcionamento da empresa como um todo (SOUZA, 2007, p.16-17).

Com todas as etapas cumpridas é possível iniciar os processos seguintes da gestão por competência, como por exemplo, a sensibilização, o mapeamento das competências e outros. Ao se tratar das micro e pequenas empresas, muitas não podem oferecer um suporte considerável a essa gestão devido ao seu baixíssimo número de colaboradores, mas isso não justifica a impossibilidade da utilização desses métodos.

#### 4.5 SENSIBILIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO COM COMPETÊNCIAS

Após a conclusão dos planos estratégicos e as metas a serem atingidas é necessário conscientizar toda a equipe sobre a importância da gestão de competência. Isso é uma tarefa que exige cautela, pois normalmente as pessoas possuem resistência a mudanças, principalmente a novos programas da empresa.

Para que a implantação da gestão de competência tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo (GRAMIGNA, 2002, p.22).

Nessa fase, é preciso deixar muito claro os objetivos e suas etapas de implantação do programa de Gestão por Competência. É importante tratar as expectativas da empresa em relação ao programa *versus* o que realmente se obterá como produto final, sanando dúvidas, discutindo possíveis áreas de risco e de resistência ao início do trabalho (SOUZA, 2007, p.21).

Existem algumas formas para auxiliar a sensibilização do programa, como por exemplo, a promoção de reuniões de apresentação, discussão do modelo para prováveis adaptações à cultura da empresa, realização de fóruns de discussão com o objetivo de detectar as falhas do modelo vigente, oferta de seminários para os gestores e formadores de opinião, cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados, convite para participação em palestras e cursos externos que tratem sobre o tema, uso dos veículos internos de comunicação

para divulgar matérias e artigos publicados na mídia, estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na internet, e envolvimento dos componentes do Mapa de Poder da empresa, como porta-vozes da área de Recursos Humanos (GRAMIGNA, 2002, p.22).

O envolvimento da direção no projeto é vital para o sucesso do programa, caso contrário, os resultados ficam comprometidos. Se a direção não estiver à vontade devido à indisponibilidade de tempo para se dedicar ou por outros motivos que os levem a não apoiar o programa, é melhor adia-lo, pois pior do que não implantar o programa é implanta-lo sem continuidade. Isso evita aquelas frases: “Mais um programa, já vi este filme antes...” (SOUZA, 2007, p.21).

O próximo passo é a utilização do marketing interno. Os jornais da empresa, as palestras explicativas, *banners* com logos e avisos, a criação de mascotes colocadas sobre as mesas e outros recursos, não podem ser ignorados, pois a divulgação entre os funcionários permite que todos usufruam dos benefícios do programa (SOUZA, 2007, p.21-22).

Segundo Gramigna (2002, p.22):

O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da ideia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa, passa a merecer a atenção da cúpula.

Nessa etapa a utilização do planejamento estratégico também é fundamental, pois fornece as diretrizes necessárias para a sensibilização da empresa como um todo. Um planejamento bem estruturado favorece a execução de um programa com credibilidade.

Caso empresa não esteja muito habituada a lidar com os projetos de equipe ou se a motivação e o comprometimento dos funcionários não estiverem em alta, talvez o melhor seja começar devagar, envolvendo, no máximo, os gerentes. Pode-se envolver somente diretores se for percebido que na própria diretoria ainda existem muitas ponderações do caminho que a empresa deve tomar (SOUZA, 2007, p.22).

O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da ideia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa, passa a merecer a atenção da cúpula (GRAMIGNA, 2002, p.22).

Se a empresa ainda não possui um planejamento estratégico, deve-se fazer a análise SWOT para analisar o cenário interno e externo, discutir a atuação da concorrência, entendendo possíveis barreiras de entrada a produtos, avaliando a qualidade e o relacionamento com fornecedores, e traçando alguns planos de ação de curto ao médio prazo (SOUZA, 2007, p.22).

Com a aprovação do projeto pela diretoria e das pessoas chave, passa-se à fase de preparação do terreno ou de coletas de dados. Nesse momento é necessário fazer a certificação das diretrizes e missões setoriais (se a empresa possuir), para verificar se estão compatíveis com a missão da empresa. Caso contrário, devem ser promovidos seminários e reuniões de relacionamento. Também é necessário conferir se os postos de trabalho possuem suas atividades descritas de forma objetiva, avaliar os riscos do projeto, definir as estratégias para lidar com os riscos para minimiza-las ou elimina-las, e negociar as responsabilidades e participação direta e apoio da direção, clareando o papel da área de R.H, como facilitador do processo (GRAMIGNA, 2002, p.22).

Obviamente a maioria das micro empresas não possuem níveis tão complexos de setores, como por exemplo, várias pessoas na diretoria, no R.H e na gerencia, mas esse fato não prejudica a implantação desses conceitos. Normalmente a responsabilidade dos setores é centralizada no proprietário, que na maioria das vezes não possui tempo para se dedicar ao programa, por isso é necessária à adaptação dos conceitos.

Adapta-los não significa altera-los completamente, mas sim seguir a mesma linha de raciocínio com os recursos que a micro ou pequena empresa possuem. Em certos pontos a implantação dos conceitos em empresas menores se torna mais fácil, como por exemplo, a divulgação do programa na empresa, mas em outros pontos se tornam mais difíceis.

O número resumido da equipe de trabalho não poderá fazer grandes contribuições em reuniões da mesma forma que uma equipe de uma empresa maior, pois quanto mais pessoas oferecem ideias, mais rico e flexível fica o programa. Neste caso o

ideal seria extrair da melhor forma a contribuição de cada pessoa da organização. A busca por opiniões externas, à observação de casos, e as pesquisas também facilitam o enriquecimento das ideias.

O número resumido de colaboradores também facilita a sensibilização do programa. Mais fácil do que convencer cem pessoas é convencer dez. O trabalho diminui drasticamente e o programa pode ser implantado aos poucos e ir se adaptando conforme o desenvolvimento da empresa.

#### 4.6 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Após a etapa de sensibilização é necessário fazer um mapeamento das competências para cada função existente na empresa. Esse mapeamento deve caminhar na mesma direção que a missão, visão e as metas. Dessa forma a definição do perfil fica coerente com os objetivos e a cultura da empresa e a situação do mercado.

Existem inúmeros métodos para fazer o mapeamento e a definição das competências essenciais para cada função. Não há um melhor ou pior, a utilização de cada um depende da realidade de cada empresa (SOUZA, 2007, p.23).

Um dos métodos utilizados é o Tradicional. Para executá-lo é necessário fazer uma breve descrição de cada cargo, ou seja, escrever quais as funções um determinado cargo deve executar. As descrições precisam ser breves e discorrer sobre as principais atividades da função. Deve-se evitar textos dissertativos e longos. Uma lista de uma página descrita por tópicos é o ideal (SOUZA, 2007, p.23).

Para descrever o cargo é fundamental se perguntar quais são as atribuições que ele precisa ter de acordo com a visão e a missão, e o que o seu ocupante deve realizar. A tabela a seguir é um exemplo que o autor utiliza.



<b>Cargo: Vendedor</b>
<b>Funções:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar o material que será utilizado nas visitas do dia;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar o sistema administrativo de vendas para todos os registros;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ler o histórico de vendas de cada cliente e fazer uma previsão de vendas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chegar ao ponto-de-venda no horário combinado e cumprimentar as pessoas, quebrando o gelo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o roteiro/itinerário de modo a cumprir todas as visitas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar a abertura de novos clientes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o estoque, a concorrência, o potencial do período e propor o volume de vendas por produto, de acordo com a necessidade do cliente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor o material de merchandising;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender e registrar as solicitações do cliente para a próxima visita;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechar e transmitir o pedido.</li> </ul>

**Tabela 5** – Breve descrição do cargo. (Elaborado pelo autor através informações de Souza, 2007, p.24-25).

Com a descrição pronta é preciso se perguntar quais são as competências mais importantes para trabalhar neste cargo. Neste caso aparecem a Organização ou Atenção a Detalhes. Podem aparecer outras competências de acordo com o ponto de vista das pessoas, mas geralmente não foge muito disso (SOUZA, 2007, p.25).

<b>Breve descrição do cargo</b>	<b>Competência Associada</b>
Preparar o material que será utilizado nas visitas do dia.	Organização Atenção a Detalhes
Utilizar sistema administrativo de vendas para todos os registros.	Planilha Excell
Ler o histórico de vendas de cada cliente e fazer uma previsão de vendas.	Capacidade de Análise
Chegar ao ponto-de-venda no horário combinado e cumprimentar as pessoas, quebrando o gelo.	Relacionamento Interpessoal

**Tabela 6** – Descrições do cargo com suas competências associadas. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, 2007, p.26).

Fazer o roteiro/itinerário de modo a cumprir todas as visitas.	Energia Organização Persistência
Buscar a abertura de novos clientes.	Iniciativa
Analisar o estoque, a concorrência, o potencial do período e propor o volume de vendas por produto, de acordo com a necessidade do cliente.	Capacidade de Análise Negociação
Expor o material de merchandising.	Persistência Criatividade
Entender e registrar as solicitações do cliente para a próxima visita.	Empatia Comunicação Escrita
Fechar e transmitir o pedido.	Atenção a Detalhes

**Tabela 7** – Descrições do cargo com suas competências associadas. (Continuação tabela 6 - Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, 2007, p.26).

Existem outras formas para buscar as competências adequadas para um determinado cargo, como por exemplo, a busca dos indicadores dos requisitos técnicos e culturais, a descrição de cargo (cada item é um precioso indicador de várias competências), seus principais desafios, os maiores erros cometidos no cargo, projetos a serem desenvolvidos, situações críticas administrativas, características dos principais clientes interno, características dos fornecedores internos, cultura da equipe, cultura da liderança, missão, visão, e valores da área requisitante, cultura da empresa, e outras informações específicas (RABAGLIO, 2001, p.9)

Através das competências descritas é possível montar um Banco de Identificação de Talentos, ou um Perfil de Competência. Esses títulos se referem aos diferentes métodos utilizados por cada autor. Eles são abordados de formas distintas, mas possuem muitas similaridades, pois podem ser usados para os mesmos objetivos.

De acordo com Rabaglio (2001, p.9), para montar um Perfil de Competência é preciso extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para eficácia do colaborador no cargo. A tabela a seguir é um exemplo do que a autora trata.

Indicadores	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Atende reclamações de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade 2º Grau</li> <li>• Técnica de negociação e Solução de Conflitos</li> <li>• Técnicas de comunicação e expressão verbal</li> <li>• Conhecimento do Ramo de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência em atendimento a clientes</li> <li>• Habilidade no trato com pessoas difíceis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Comunicação interpessoal</li> <li>• Negociação</li> <li>• Persuasão</li> <li>• Bom Humor</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Foco no cliente</li> <li>• Foco em resultados</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Equilíbrio emocional</li> <li>• Persistência</li> <li>• Determinação</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Resistência a frustração</li> </ul>

**Tabela 8** – Competências extraídas dos indicadores. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Rabaglio, 2001, p.10).

É possível formar grupos de Competência Similares. Esses grupos tem por objetivo, organizar as competências para criar ferramentas de Seleção por Competências, que são as entrevistas comportamentais e os Jogos com foco em Competência (RABAGLIO, 2001, p.10).

	Competências Comportamentais
<b>Grupo I</b>	Empatia; comunicação interpessoal; Negociação; Persuasão; Bom humor; Entusiasmo.
<b>Grupo II</b>	Foco no cliente; Foco em resultados; Comprometimento; Empreendedorismo.
<b>Grupo III</b>	Equilíbrio emocional; Persistência; Determinação; Criatividade.
	Competências Técnicas (Pré-requisitos)
<b>Grupo IV</b>	Escolaridade 2º Grau; Técnicas de negociação e Solução de Conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Conhecimento do ramo de negócio; Experiência em Atendimento a Clientes; Habilidade no trato com pessoas difíceis.

**Tabela 9** – Grupos de competências similares. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Rabaglio, 2001, p.11).

Antes da conclusão dessa etapa é importante observar que a maioria das micro e pequenas empresas não possuem estrutura o suficiente para oferecer salários e planos de carreira atrativos (IBGE 2003). Isso dificulta a contratação de profissionais com mais experiência e qualificação, mas não impede o uso desse conceito para seleção por competência.

Como já citado anteriormente Koteski (2004), relata que as empresas menores normalmente contratam jovens profissionais que ainda não possuem experiência no mercado de trabalho, mas isso não significa que eles tenham a total ausência de competências.

É possível identificar as competências mais adequadas para selecionar um perfil que pode ser lapidado com o tempo de trabalho, dessa forma o colaborador é incentivado a crescer junto com a empresa. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para aos profissionais desempregados, pois muitos podem estar sem emprego por motivos alheios, e não por causa da ausência de competências.

Concluído os grupos de competências similares, pode-se definir a competência de cada grupo como no exemplo a seguir:

<b>Grupos</b>	<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
Grupo I	Empatia; Comunicação interpessoal; Negociação; Persuasão; Bom humor; Entusiasmo.	Capacidade de manter o bom humor e o alto astral em situações estressantes que exijam eficácia em negociação, paciência, persuasão, boa comunicação, e expressão verbal e compromisso em fornecer excelência no atendimento a clientes, usando toda a percepção e empatia possível para atingir o objetivo de encantar os clientes.
Grupo II	Foco no cliente; Foco em resultados; Comprometimento; Empreendedorismo; Resistência a frustração.	Usar todas as técnicas de relacionamento interpessoal, conhecimento da empresa, do negócio a fim de satisfazer as necessidades, expectativas e exigências do cliente, antecipando-se às necessidades através de comportamento proativo na solução para o cliente, não se deixando envolver emocionalmente pelo comportamento agressivo ou deselegante do cliente, mantendo a racionalidade, imparcialidade e diplomacia.

**Tabela 10** – Definição dos grupos de competências. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Rabaglio, 2001, p.12-13).

Grupo III	Equilíbrio emocional; Persistência; Determinação, Criatividade.	Manter o equilíbrio emocional diante dos conflitos e adversidades, buscando soluções criativas, com foco na satisfação do cliente.
Grupo IV	Escolaridade 2º Grau; Técnicas de negociação e Solução de Conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Conhecimento do ramo de negócio; Experiência em Atendimento a clientes; Habilidades no trato com pessoas difíceis.	Pré-requisitos: candidatos que já tenham trabalhado com atendimento a clientes em empresas empreendedoras que investem em treinamentos técnicos e comportamentais e com 2º grau completo.

**Tabela 11** – Definição dos grupos de competências. (Continuação tabela 10 - Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Rabaglio, 2001, p.12-13).

Outra metodologia utilizada que oferece bons resultados devido a sua flexibilidade é o Inventário Comportamental. Esse método tradicional de mapeamento de competências é bastante democrático, pois utiliza a colaboração dos trabalhadores da empresa para definir os indicadores de competência (LEME, 2006).

Isso gera, logo de início, uma grande dificuldade para os colaboradores, pois exige que eles falem em competências com flexibilidade, criatividade, foco em resultado, visão sistêmica e outros conteúdos que não fazem parte das suas rotinas. É preciso ser cauteloso ao se tratar de competências, o desafio é não usar a linguagem de competências e extrair dos colaboradores indicadores precisos (SOUZA, 2007, p.27).

O propósito do Inventário Comportamental é trabalhar com os indicadores de Competência Comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados na rotina da empresa. O objetivo é identificar os comportamentos adequados e desadequados para serem melhorados e desenvolvidos (SOUZA, 2007, p.27).

Segundo Leme (2006, p.40), O inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma metodologia democrática que permite a implantação do processo de Gestão de Pessoas com Foco em Competência.

Um dos motivos para se utilizar esse tipo de metodologia é o nível de realidade que pode ser obtido com as informações extraídas dos próprios colaboradores, pois ninguém sabe melhor do que eles sobre a realidade diária da empresa (SOUZA, 2007, p.27).

Um método democrático, além de oferecer informações precisas sobre os indicadores de competências comportamentais, também incentiva os funcionários a participarem dos resultados da empresa. Isso promove apoio, motivação e o interesse em melhorar seus desempenhos devido ao reconhecimento do seu trabalho para o crescimento e desenvolvimento da empresa como um todo, ou seja, para o bem comum.

A imagem daquele patrão autocrático que simplesmente ordena seus funcionários em tudo sem pedir nenhuma instrução ou opinião se tornou uma cultura arcaica. É preciso abandonar velhos hábitos e pensar em um R.H estratégico, onde a liderança democrática demonstra que o respeito pelo colaborador como ser humano dotado de inteligência, sentimentos e opiniões, traz grandes benefícios para todos os lados, ou seja, benefícios para a empresa e o colaborador.

É bastante comum nos pequenos negócios a presença de um chefe “rabugento” e “carrancudo” tratando mal seus colaboradores, dizendo a todo o momento como deve ser executado o serviço e ignorando o fato de que a abertura de uma discussão poderia oferecer ótimos diagnósticos do serviço e excelentes ideias para melhorar o desempenho, portanto para que a gestão por competência realmente funcione é preciso abandonar definitivamente velhos costumes e mudar de postura.

Diante desses conceitos, pode-se então obter uma compreensão mais elaborada sobre o Inventário Comportamental.

De acordo com Souza (2007, p.27):

O Inventário Comportamental para o Mapeamento das Competências é uma Lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à Missão, à Visão, aos Valores e à Estratégia da Organização.

Para construir um Inventário Comportamental é necessário fazer a coleta de indicadores que são extraídos através de amostras de colaboradores de todas as funções da organização, desde a função mais simples até as funções da diretoria (LEME, 2006, p.43).

Se uma função possui trinta colaboradores, escolha de seis a oito colaboradores dessa função, mas se possuir apenas três colaboradores pode ser selecionado todos eles. Não existe um percentual exato para as amostras, o importante é ter “colaboradores-representantes” de cada uma das funções organizacionais (SOUZA, 2007, p.28).

As pessoas selecionadas podem permanecer em uma sala para serem sensibilizadas com a explicação dos motivos pelos quais estão participando da coleta, onde será aplicada uma atividade chamada “Gosto/Não Gosto/ O ideal Seria” (LEME, 2006, p.43).

Cada colaborador recebe uma folha com três colunas com os títulos “Gosto”, “Não Gosto” e “O Ideal Seria”. Eles serão orientados a pensar em cada pessoa com as quais se relacionam na organização, como por exemplo, subordinados, superiores ou pares, clientes ou fornecedores internos (SOUZA, 2007, p.28).

O objetivo é que eles anotem na coluna “Gosto” os comportamentos de cada pessoa que são admirados e contribuam para a organização. Da mesma forma na coluna “Não Gosto”, os comportamentos não adequados, e, na coluna “O Ideal Seria”, os comportamentos que precisam ser “desenvolvidos” nesse colaborador para que a organização atinja seus objetivos de acordo com o Planejamento Estratégico da empresa (SOUZA, 2007, p.28).

Com a contribuição dos colaboradores pode-se obter diversas folhas com os indicadores de comportamento da organização de acordo com o planejamento estratégico da empresa, desde a função mais simples até a visão do futuro (LEME, 2006, p.44).

<b>Gosto</b>	<b>Não Gosto</b>	<b>O Ideal Seria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciona de forma rápida os problemas do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não é cortês com os colegas de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fosse objetivo ao expor suas ideias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não sabe ouvir os <i>feedbacks</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confraternizasse os resultados obtidos</li> </ul>

**Tabela 12** – Atividade “Gosto”, “Não Gosto” e “O Ideal Seria”. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, p.29).

Segundo Souza (2007, p.29), o próximo passo é consolidar esses indicadores transformando-os no infinitivo, colocando-os no sentido ideal para a organização de forma afirmativa e eliminando os duplicados ou de mesmo sentido.

Conforme o exemplo acima é possível obter os seguintes indicadores consolidados: Solucionar de forma rápida os problemas do cliente, Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver, Ser cortês com os colegas de trabalho, Saber ouvir *feedbacks*, Ser objetivo ao expor suas ideias, e Confraternizar os resultados obtidos.

Os indicadores anteriores são os que a empresa deve buscar em seus colaboradores. Para isso é preciso associar a uma competência de acordo com o exemplo a seguir.

Indicador de Comportamento Apurado	Competência Associada
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente.	Foco no cliente.
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Criatividade.
Ser cortês com os colegas de trabalho.	Relacionamento Interpessoal.
Saber ouvir os feedbacks.	Relacionamento Interpessoal
Ser objetivo ao expor suas ideias.	Comunicação.
Confraternizar os resultados	Liderança.

**Tabela 13** – Competências associadas com os indicadores apurados. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Leme, 2006, p.45).

O próximo passo é fazer uma lista de Competências que expõe a quantidade diferente de indicadores para cada competência.

Competências	Total de Indicadores Apurados
Liderança.	8
Foco em Resultados.	12
Criatividade.	7
Foco no Cliente.	4
Pro atividade.	9

**Tabela 14** – Quantidade de indicadores por competência. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, p.30).



Empreendedorismo.	4
Organização.	5
Confraternizar os resultados obtidos.	8

**Tabela 15** – Quantidade de indicadores por competência. (Continuação tabela 14 - Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, p.30).

De acordo com Leme (2006, p.46), cada competência possui uma quantidade de indicadores, o peso de cada indicador pode ser calculado através da divisão do Nível Máximo da Escala com a Quantidade de Indicadores da Competência.

O Nível Máximo da Escala é fixado de acordo com a escala utilizada. Por exemplo, em uma escala de 0 a 5, o Nível Máximo será sempre 5. Na competência Liderança do exemplo acima, como ela possui 8 indicadores, cada indicador vale 0,625, enquanto na Organização, que tem 5 indicadores, cada um deles vale 1 ponto (LEME, 2006, p.47).

Antes do próximo passo é importante ressaltar que o baixo número de colaboradores nas micro e pequenas empresas pode dificultar a descrição dos indicadores de competências fornecidas pelos colaboradores, por isso é muito importante à sensibilização dos funcionários para estarem preparados para as críticas e *feedbacks*.

Na etapa seguinte é necessário identificar o “quanto” dessas Competências cada função exige. Para isso deve ser gerada uma lista com todos os indicadores apurados para cada função, sem mencionar as competências, e entrega-la aos superiores da função que, juntamente com um representante irão determinar a necessidade desses comportamentos para ela, classificando-os como: “Muito Forte”, “Forte”, “Normal”, “Não se aplica” (SOUZA, 2007, p.31).

Planilha de Mapeamento de Comportamentos				
Função:				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se Aplica
Criar estratégias que conquistem o cliente.	X			

**Tabela 16** – Mapeamento de Comportamento. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, 2007, p.31).

Trazer ideias para desenvolver os produtos já existentes.				X
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.		X		
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos.			X	

**Tabela 17** – Mapeamento de Comportamento. (Continuação tabela 16 - Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, 2007, p.31).

Conforme Souza (2007, p.31):

Os indicadores marcados como “Muito Forte” ou “Forte” são os que devem ser avaliados nos colaboradores que desempenham essa função, e o programa de treinamento e desenvolvimento para diminuir eventuais *gaps* apurados será focado neles, de forma precisa e objetiva, como uma operação cirúrgica.

Neste caso os *gaps* significam a distancia entre as competências que os colabores possuem e as competências ideias para a função. Se existe *gaps*, é necessário tomar medidas para desenvolver as competências necessárias para alcançar as competências exigidas.

A ideia de um inventário ou banco de talentos pode oferecer inúmeras vantagens, como por exemplo, a instrumentalização da empresa, a absorção e aproveitamento máximo das potencialidades dos colaboradores, o aperfeiçoamento do colaborador na função e conseqüentemente no aumento da produtividade, a prospecção dos colaboradores nas carreiras e nas próximas opções profissionais, a elevação da moral e satisfação de pessoas e de grupos que se adequam as novas funções missões aos potenciais dos seres humanos, a aplicação do domínio das competências, maior rendimento e produtividade, melhoria do potencial humano, e maior integração das funções (GRAMIGNA, 2002, p.45).

Sabe-se também que cada função é exigida em termos de competências. Ou seja, passa a ser claro o que é necessário possuir de competências para a realização de cada função. A competência Y é necessária para realizar este cargo e naquele outro não. E mais ainda, os pesos destas necessidades possibilita a observação do

quanto é necessário esta competência mais neste ou naquele cargo (SOUZA, 2007, p.33).

Infelizmente no contexto das micro e pequenas empresas acontece um péssimo costume, que é contratações de novos funcionários através da indicação internas. Normalmente, o colaborador que indica um profissional não se atenta para as competências do indivíduo, mas sim para um possível grau de parentesco ou outras ligações e vínculos sociais. O mapeamento das competências para a definição de um banco de talentos pode por um fim nesse hábito.

Souza (2007, p.33) disse, “fecha-se a torneira em seleção, pois, a partir deste momento sabe-se exatamente que perfil de profissionais se devem contratar em cada caso”.

O mapeamento das competências, o perfil de competências e o banco de talentos também pode auxiliar um programa de treinamento e desenvolvimento, pois é uma ferramenta fundamental para o reaproveitamento dos profissionais da empresa.

De acordo com Souza (2007, p.33):

Dando sequencia ao Mapeamento de Competências, o Inventário técnico traduz a necessidade e o grau de profundidade que se faz necessário para que o ocupante do cargo possa executar as funções com qualidade e rapidez exigidas.

Concluída todas as etapas as micro e pequenas empresas podem criar ferramentas para desenvolver as competências da sua equipe. Para isso é necessário avaliar o desempenho dos colaboradores medindo a eficácia de seu trabalho para alcançar os resultados estabelecidos pelo planejamento estratégico.

De acordo com a abordagem desses conceitos pode-se concluir que o Perfil de Competências, o Inventário Comportamental, o Inventário Técnico ou outros métodos, funcionam como um “banco de dados” de competências que facilitam o acesso e a seleção das competências exigidas por cada função de forma ágil e fácil, excluindo a necessidade de consultas em listas extensas e cansativas que não fornecem as informações que as empresas realmente necessitam.

O banco de dados pode auxiliar a visualização do grau de importância das competências de cada função. Isso facilita os programas da empresa, como por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e a aplicação da gestão de desempenho com foco em competência.

## **5 DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA**

Este último capítulo define alguns conceitos da gestão de desempenho com foco em competência e mostra como aplica-los em uma empresa de qualquer porte ou segmento. Para isso ele apresenta a avaliação 360 graus, a sua aplicação na perspectiva comportamental, e finaliza abordando o caso de duas empresas renomadas que usufruem dos bons resultados dessa gestão.

### **5.1 DEFINIÇÃO DA AVALIAÇÃO**

Para compreender a Avaliação de Desempenho por Competência é preciso recapitular brevemente alguns conceitos sobre a Gestão por Competência e sua ligação com a avaliação de desempenho. A segunda é um complemento da primeira, por isso para entendê-la é necessário visualiza-la separadamente.

A gestão por competência, como já mencionado anteriormente, é uma administração dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que tem como objetivo a busca pela competitividade da empresa através do mapeando, definição e seleção das competências humanas de acordo com Planejamento Estratégico. Ou seja, o CHA nada mais é do que as competências, que podem ser mapeadas, selecionadas, desenvolvidas, e por últimas avaliadas.

As competências são avaliadas de acordo com o desempenho dos colaboradores, e o método utilizado para esse fim conceitua a Avaliação de Desempenho com foco em Competência. O significado de algumas palavras pode esclarecer a definição desses conceitos.

<b>Empenho</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Resultado</b>	<b>Avaliação</b>
Ato de empenhar. Promessa, compromisso, obrigação.	Ato de desempenhar. Resgatar (o que dera como penhor). Cumprir.	Ato ou efeito de resultar (que significa “ser consequência ou efeito” ou ainda “nascer; proceder”).  Lucro, provento.	Ato ou efeito de avaliar.  Valor determinado pelos avaliadores.

**Tabela 18** – Significados de Empenho, Desempenho, Resultado e Avaliação. (Elaborado pelo autor através de informações Aurélio 2008).

De acordo com Leme (2006, p.12):

No sentido organizacional o “empenho” acontece quando somos expostos a um desafio e o aceitamos, como, por exemplo, uma nova proposta de trabalho, emprego, um novo projeto, ou mesmo um desafio em nossa empresa. Nesse momento, damos nossa palavra de que faremos o melhor papel para alcançar o “resultado” desejado.

Quando um colaborador aceita o desafio de seu líder e se empenha nesse objetivo, ele está assumindo uma posição de responsabilidade diante de uma obrigação. Neste caso o colaborador deu a sua palavra em penhor para cumprir ou executar o desafio e alcançar o resultado esperado (LEME, 2006).

Isso significa que o desempenho é o resgate por meio da avaliação para saber se os resultados foram alcançados e as “dívidas foram pagas”, portanto, empenho não é desempenho, e, a avaliação do desempenho de um colaborador precisa mostrar claramente “o que foi prometido” ao dar o empenho da palavra, ou seja, o resultado combinado (LEME, 2006).

Percebe-se então que a Avaliação de Desempenho com Foco em Competência é utilizada para medir os resultados obtidos através do empenho do colaborador mediante as suas competências.

Como dito anteriormente, Rabaglio (2001) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Pode-se observar que a definição de Rabaglio (2001) revela um esboço sobre o conceito de avaliação de desempenho com foco em competência. A autora menciona a utilização do CHA como fator determinante para execução de tarefas com eficácia, e para ser eficaz é preciso obter resultados e cumprir o empenho (desafio, meta determinada).

Portanto é possível unir os conceitos de Rabaglio (2001) com os de Leme (2006, p.12) e criar a frase da seguinte forma: A competência é como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação, para a obtenção dos resultados necessários de acordo com os objetivos empenhados.

Ao aplicar a avaliação que mensura, calcula, e verifica se os resultados estão de acordo com o esperado, surge a Avaliação de Desempenho com Foco em Competência.

Conforme Brandão et al. (2008, p.878):

A gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

A separação dos conceitos pode parecer óbvia e simplista, mas deve-se tomar cuidado e ter atenção. A avaliação de desempenho com foco em competência avalia e mensura os resultados atingidos com o trabalho, e não as competências (CHA) em si, isso é o papel da gestão por competência. Um colaborador pode ter todas as competências necessárias para sua função, mas isso não garante que ele trará resultados.

Segundo Leme (2006, p.6):

É primordial entendermos que Avaliação de Competência Técnica e Avaliação de Competência Comportamental fazem parte do processo da Avaliação de Desempenho, mas elas somente não são Avaliação de Desempenho, pois não mensuram a “Entrega” do colaborador e a Complexidade de sua função.

A definição desses conceitos mostra que Avaliação de Desempenho com foco em Competência não substitui a Gestão por Competência, pelo contrário, andam em conjunto e são interdependentes, ou seja, impossíveis de aplica-las separadamente.

A gestão por competência nunca foi e nunca será uma ferramenta errônea e obsoleta. Apesar de utilizar métodos tradicionais, ela é extremamente importante para a aplicação da avaliação de desempenho com foco em competência.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360º

A avaliação 360º é um método de avaliação de desempenho com foco em competência bastante abordado pela maioria dos estudiosos do assunto. Trata-se de um método simples que consegue avaliar os desempenhos comportamentais e identificar possíveis *gaps*, mas quando bem elaborado também pode ser utilizado na avaliação de outras perspectivas.

Segundo Souza (2007, p.33):

A avaliação 360º é mais utilizada como fonte de informação para o planejamento estratégico, pois é neste momento que conhecemos os *gaps* de competências dos colaboradores. Ou seja, é o momento em que será preciso treinar cada colaborador de forma a estar investindo dinheiro e



tempo para que as pessoas estejam preparadas para que os objetivos da organização sejam atingidos.

O método é bastante conhecido devido a sua grande utilização e disseminação pelo mundo empresarial. Uma das grandes vantagens de sua utilização é a possibilidade de uma avaliação democrática, que Gramigna (2002) a distingue como abrangente e eficaz.

Souza (2007, p.34) relata que as empresas de vanguarda na Gestão de Pessoas já se beneficiam das vantagens da Avaliação 360°. Seus chefes diretos, ocupantes da função, e pares subordinados contribuem juntamente para uma visão mais ampla e democrática da empresa.

A avaliação 360° pode ser aprimorada. Gramigna (2002) apresenta um sistema (*software*), que possibilita o acesso às avaliações e seus resultados para todos os colaboradores através do cadastro de *logins* e senhas. O sistema expõe a escala de classificação do desempenho, a forma de como a avaliação é vista pelo avaliador, e gráficos com resultados comparativos.

A integração do modelo com a tecnologia oferece grandes vantagens nos processos de avaliação, pois as tornam mais fáceis, ágeis, transparentes e discretos. Todavia, se tratando do contexto das micro e pequenas empresas, existem muitas dificuldades para se investir em estrutura tecnológica devido à limitação de acesso ao crédito (LA ROVERE 1999).

Entretanto, a ausência tecnológica não impossibilita a utilização do modelo, pois ele pode ser aplicado com os recursos disponíveis na empresa, desde que seu conceito esteja bem esclarecido para todos os colaboradores.

A imagem a seguir ilustra a avaliação 360°:



**Figura 4** – Avaliação 360°. (in: <http://www.conexaorh.com.br/coaching.php>).

Nota-se que o modelo 360 graus possibilita a identificação dos *gaps* através da avaliação de toda equipe sem exclusão, isso significa que os subordinados avaliam os superiores, os superiores avaliam os líderes, os líderes avaliam os clientes etc.

Apesar de sua grande utilidade na identificação dos *gaps* o uso exclusivo da avaliação 360° não oferece resultados concretos sobre a entrega do colaborador, por isso ela é integrada a outros métodos de avaliação. Brandão (et al., 2008) utiliza a avaliação 360° integrada com o *balanced scorecard* para melhorar o desempenho das perspectivas através dos *feedbacks*.

As vantagens desse método para os colaboradores avaliados são as entrevistas que proporcionam momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades, seu potencial, suas falhas e pontos fracos, fazendo o modelo ser visto como orientador de possíveis planos de desenvolvimento de competências através da definição de objetivos e metas (GRAMIGNA, 2002, p.92).

Para a empresa a vantagem é a retenção de talentos através do crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização. O método também estimula o clima organizacional e o aumento da produtividade, fazendo a empresa

se tornar um ambiente de formação de cultura, aprendizado dinâmico e permanente (GRAMIGNA, 2002, p.92).

Percebe-se que a avaliação 360° é fundamental para a aplicação da gestão de desempenho com foco em competência. Deixa-la de lado na aplicação dos processos de avaliações resultariam em resultados pobres e centralizados. O *feedback* e a contribuição de todos os colaboradores é a realidade do mercado globalizado, por isso a utilização do método 360° com a integração de outros modelos é sem dúvidas uma ótima ferramenta de gestão de desempenho para qualquer empresa.

### 5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

A avaliação 360 graus é uma ferramenta fundamental para a execução de uma avaliação de desempenho sadia. Portanto ela pode ser aplicada em diversas perspectivas, como por exemplo, a técnica, de resultados, complexidade, e comportamental, que é o exemplo utilizado a seguir.

Para aplica-la na perspectiva comportamental é preciso utilizar os comportamentos marcados como “Muito Forte” e “Forte” na tabela 16 e 17, e usar a formula do Nível de Comportamento para Função (NCF) para cada competência, que é a divisão do Nível Máximo da Escala pela Quantidade de Indicadores da Competência vezes a Quantidade de Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte” para a função (LEME, 2006, p.47-48).

Considerando-se que a competência Liderança com 8 indicadores e que, para uma determinada função, 4 desses indicadores foram marcados como “Muito Forte” ou “Forte”, aplica-se a formula NCF, obtendo o resultado 2,5 (LEME, 2006, p.48).

O próximo passo é calcular o Nível de Competência do Colaborador (NCC) aplicando a Avaliação Comportamental com Foco em Competências, através da Auto Avaliação 360° (LEME, 2006, p.48).

Utilizando o Inventário Comportamental, basta transformar os indicadores apurados nas perguntas da avaliação, tabulando a resposta em uma escala na qual o avaliador analisa a frequência com a qual o avaliado apresenta cada um dos comportamentos (SOUZA, 2007, p.34).

O exemplo abaixo é um modelo de avaliação comportamental utilizado por Souza (2007) e Leme (2006):

	<b>Todas as vezes (100%)</b>	<b>Muitas Vezes (80%)</b>	<b>Com Frequência (60%)</b>	<b>Poucas Vezes (40%)</b>	<b>Raramente (20%)</b>	<b>Nunca (0%)</b>
Cria estratégias que conquistam o cliente?						
Traz ideias para desenvolver os produtos já existentes?						
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver?						
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto?						
...	...	...	...	...	...	...

**Tabela 19** – Avaliação comportamental 360°. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Souza, 2007, p.34).

É preciso fazer o cálculo do Nível de Competência do Colaborador (NCC) para cada competência. O exemplo abaixo utiliza uma competência com 8 indicadores, sendo que os indicadores sinalizados com um asterisco são os indicadores necessários para a função que o suposto avaliado exerce, ou seja, que foram marcados como “Muito Forte” ou “Forte” (LEME, 2006, p.50).

Opções	Todas as Vezes	Muitas Vezes	Com Frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
<b>Pontos Equivalentes</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Indicador 1	X					
Indicador 2		X				
Indicador 3 *		X				
Indicador 4 *			X			
Indicador 5				X		
Indicador 6 *		X				
Indicador 7			X			
Indicador 8 *			X			

**Tabela 20** – Indicadores necessários para cada função. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Leme, 2006, p.50).

Considerando os indicadores 3, 4, 6 e 8 como necessários para a função, aplicasse a fórmula NCF para encontrar a função precisa de nível 2,5, conforme exemplo já apresentado (LEME, 2006, p.50).

O NCC tem duas variações e respectivas fórmulas, que são apresentadas seguidas de sua resolução. Com as respostas da tabela acima é possível calcular o Nível de Competência do Colaborador em Relação à Organização (NCCo) e o Nível de Competência do Colaborador em Relação à Função (NCCf) (LEME, 2006, p.50-51).

Para calcular o NCCo é preciso dividir a Soma dos pontos da Avaliação de todos os indicadores, que neste caso é 28, pela Quantidade de Indicadores da Competência, que são 8, obtendo o resultado de 3,5 (LEME, 2006, p.51).

Para o NCCf é preciso dividir a Soma dos pontos da Avaliação dos indicadores necessários para a função, que é 13, pela Quantidade de Indicadores da Competência, que são 8, obtendo o resultado 1,63, que mostra um *gap* de 0,87 (LEME, 2006, p.51).

O NCCf demonstra um *gap* na função que o colaborador exerce, ou seja, se seu comportamento atende as exigências da função, já o NCCo demonstra o nível de competência do colaborador em relação a organização, que é tudo o que o colaborador tem daquela competência. Isso permite constatar se o colaborador é um alto potencial em uma competência, porém com um *gap* dessa mesma competência em relação à função que exerce (LEME, 2006, p.51).

Esses parâmetros podem ser utilizados como auxílio para o aproveitamento dos talentos disponíveis dentro da própria organização, permitindo a identificação da força de trabalho que a empresa possui e pode desenvolver.

Segundo Leme (2006, p.51):

O mais importante não é dizer que o *gap* do colaborador é de 0,87, mas sim ter a identificação dos indicadores em que ele foi pior avaliado, e sobre estes, traçar o plano de treinamento e desenvolvimento específico, o que irá reduzir seu *gap* e aumentar seu potencial, permitindo que a organização trabalhe com a visão de futuro da avaliação, que é desenvolver o colaborador.

De acordo com Gramigna (2002, p.44), “Na gestão das competências, é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador”.

Este modelo também é uma ótima oportunidade de tornar mais tangíveis os processos, pois quando o assunto é gestão de pessoas, raramente nos valem da máxima de que só gerenciamos aquilo que conseguimos medir (SOUZA, 2007, p.32).

Para medir o desempenho comportamental é preciso dividir o NCCf pelo NCF da respectiva competência, multiplicar o resultado obtido por 100 e registrar na coluna desempenho, depois deve-se somar os desempenhos de todas as competências e dividir o total encontrado pela quantidade de competências. O valor encontrado será o Percentual de Desempenho do Colaborador na Perspectiva Comportamental, que irá compor o Coeficiente de Desempenho do Colaborado (LEME, 2006, p.52).

Competência Comportamental	NCF	NCCf	Desempenho
Criatividade	3,5	2,5	71%
Flexibilidade	4,0	2,5	62%
Foco em Resultados	3,5	3,5	100%
Foco no Cliente	5,0	4,5	90%
Iniciativa	3,0	3,0	100%
Liderança	2,0	2,0	100%
Comunicação	4,5	3,5	77%
Planejamento	2,5	2,5	100%
<b>Total</b>			700
<b>Desempenho na Perspectiva</b>			87%

**Tabela 21** – Percentual de Desempenho da Perspectiva Comportamental. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Leme, 2006, p.52).

Esse método também pode ser utilizado para medir o desempenho da perspectiva técnica. Para isso é necessário fazer o mapeamento das competências técnicas e aplicar os cálculos. O método é um pouco diferente, mas o raciocínio é o mesmo.

Ele também pode ser adaptado, pois em certos casos é preciso avaliar outros tipos de perspectivas, incluindo aquelas elaboradas pela própria empresa devido à utilização de um planejamento estratégico diferenciado.

A avaliação de desempenho também pode ser aplicada no resultado das diversas perspectivas. Leme (2006) a denomina como Avaliação de Múltiplas perspectivas.

Perspectiva	Percentual de Desempenho da Perspectiva
Técnica	72%
Comportamental	87%
Resultados	92%
Complexidade	75%

**Tabela 22** – Percentual de Desempenho das Múltiplas Perspectivas. (Elaborado pelo autor através do modelo utilizado por Leme, 2006, p.83).

Normalmente as avaliações que consideram múltiplas perspectivas são baseadas no *Balanced Scorecard* (BSC) que avalia os resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa através das perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem (BRANDÃO, et al., 2008, p.881-882).

Leme (2006) utiliza a avaliação sobre diversas perspectivas para obter resultados mais concretos do desempenho dos colaboradores. Alguns autores aplicam avaliação em outros tipos de perspectivas unindo vários métodos para enriquecer os resultados obtidos.

Esse tipo de avaliação é mais complexa para as micro e pequenas empresas, pois demandam muito tempo. Porém, a flexibilidade do modelo e a possibilidade de criação de novas perspectivas permitem o microempreendedor elaborar avaliações que se enquadrem com o segmento ou porte de sua organização.

De acordo com Leme (2006, p.8-9), o objetivo do seu trabalho não é apresentar a gestão por competência como algo aplicável apenas em grandes corporações, mas também em empresas de qualquer porte ou segmento de mercado.

Outro fator importante a se considerar é que a pequena estrutura de uma micro ou pequena empresa talvez não exija avaliações tão complexas. Normalmente as funções dos seus colaboradores demandam avaliações mais simples, mas que podem fazer a diferença para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.

## 5.4 RESULTADOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS EMPRESAS

Existem muitas empresas conhecidas no mercado que se beneficiam da gestão por competência. Gramigna (2002) e Brandão (et al., 2008) revelam alguns casos de empresas que usufruem a muito tempo do benefício desse modelo de gestão.

Uma empresa bastante conhecida que utilizou a gestão por competência é a Telecom Italia Mobile (TIM), que utilizou o Banco de Identificação de Talentos (BIT)



para identificar talentos dentro da própria empresa, ou seja, os talentos internos (GRAMIGNA, 2002, p.105).

O BIT serve para identificar potenciais talentos, a partir dos perfis de competência comportamentais, definidas pela empresa, ele também pode ser utilizado para a formação de equipes em um projeto específico, planos de desenvolvimento e treinamento, promoções e remanejamento, e orientações aos colaboradores para o auto desenvolvimento (GRAMIGNA, 2002, p.105).

O foco da empresa era melhorar sua competitividade diante do mercado global através do desenvolvimento dos colaboradores através de orientações que buscam suprir as necessidades pessoais dos colaboradores e da organização. Para isso algumas competências foram estudadas e definidas como sendo ideias para o objetivo que a empresa pretendia alcançar (GRAMIGNA, 2002, p.106-107).

Contrataram a empresa Maria Rita Gramigna (MRG) - Consultoria e Treinamento Empresarial para desenvolver um programa de seminário vivencial de 12 horas, em que os colaboradores participavam de entrevistas e pesquisas anteriores ao seminário, jogos e dinâmicas selecionadas de acordo com o perfil exigido do grupo, discussões orientadas para a observação do nível de entendimento individual sobre cada competência, desafios individuais, auto diagnóstico etc (GRAMIGNA, 2002, p.109).

Os consultores registravam os resultados em um sistema desenvolvida pela própria MRG, para fornecer relatórios de saída, entre eles o sinalizador de potencial utilizado para a entrevista de *feedback* individual, depois os participantes são estimulados a procurar o RH – Desenvolvimento e Treinamento para sanar dúvidas e pedir aconselhamentos (GRAMIGNA, 2002, p.109).

O programa foi implantado em 1999 e hoje é impossível não reconhecer o tamanho da empresa e sua importância na área de telecomunicações. Atualmente a TIM possui mais de 50 mil quilômetros de fibra ótica e atendimento 100% próprio. Com certeza um verdadeiro sucesso nacional que obteve resultados através do programa BIT, que tinha como principal foco as pessoas.

Outra empresa renomada que utiliza há muito tempo a gestão por competência é o Banco do Brasil, que desde 1960 possui instrumentos para avaliar o desempenho de seus funcionários. Mas foi em 1998 que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado Gestão de Desempenho Profissional

(GDP), baseado no *balanced scorecard*, que avaliava as perspectivas de resultado econômico, estratégica e operações, satisfação do cliente, comportamento organizacional, e processo internos (BRANDÃO, et al., 2008, p.884).

A evolução da metodologia ainda apresentava distorções devido à avaliação centralizada e pouco democrática, então em 2004 foram estudadas novas estratégias para o método. A mudança provocou à substituição de 13 competências, a adoção da avaliação por múltiplas fontes (que possui o conceito da avaliação 360°), a adequação das dimensões das competências, o fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados por seus superiores para novos cargos, o ajuste da escala de avaliação de 6 pontos para 5 pontos, e a adoção do *feedback* para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores (BRANDÃO, et al., 2008, p.887).

Para realização do teste-piloto, as competências mapeadas foram divididas e denominadas como fundamentais, que são as competências necessárias para todos os colaboradores da empresa, e específicas, exigidas de acordo com cada função. Cada competência foi vinculada a uma das cinco perspectivas de desempenho do GDP, e foram mapeadas por análise documental, entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversos níveis e unidades do banco etc (BRANDÃO, et al., 2008, p.888).

Posteriormente foi desenvolvido um sistema tecnológico, em uma ambiente *web*, com acesso restrito a 790 participantes do teste piloto. O sistema reconhecia, pela matrícula do funcionário, qual o seu cargo e a equipe a qual estava vinculado, informando os avaliados e avaliadores as competências pelas quais cada um deveria ser avaliado. Elaborou-se, também, uma cartilha auto instrucional, por meio do qual os funcionários foram capacitados a utilizar o novo instrumento. Por fim, foram formados facilitadores internos em todas as unidades envolvidas e realizadas diversas apresentações sobre o modelo (BRANDÃO, et al., 2008, p.888-889).

Segundo Brandão (et al. 2008, p.889):

No segundo semestre de 2004, os 790 funcionários puderam testar as mudanças realizadas, avaliando o seu desempenho por meio do novo instrumento. Durante esse período, a equipe da diretoria de gestão de pessoas do banco, responsável pela implementação do sistema, realizou frequentes visitas às unidades envolvidas, oportunidade em que pôde

esclarecer dúvidas, colher impressões, críticas e sugestões dos participantes.

Nota-se que o Banco do Brasil utilizou vários elementos da gestão por competência que foram citados nos capítulos anteriores, logo é possível concluir que seu sucesso está atrelado a esse modelo de gestão estratégica.

Conforme Viri (2016), o crescimento do Banco do Brasil nos últimos anos tem sido expressivo. De 2014 para 2015, a evolução na carteira de ativos foi de 42% para 367 milhões de dólares. Em 2012 era de apenas 84 milhões de dólares.

Viri (2016) também relata que atualmente 34% dos clientes do Banco do Brasil são dos Estados Unidos e que seu plano é crescer ainda mais no país. Sua meta é dobrar o número de ativos para 1 bilhão de dólares até 2018.

Para atingir essas metas é preciso de pessoas capazes, talentosas, e que possuem um alto nível de desempenho, que pode ser adquirido com a gestão por competência. Também é importante reiterar a importância da integração tecnológica com a gestão de desempenho por competência, pois com toda certeza, em uma grande empresa que precisa avaliar 790 colaboradores, a estrutura tecnológica é essencial para sucesso da avaliação.

Obviamente, ao se tratar do contexto das micro e pequenas empresas esse tipo de estrutura é inviável, porém é importante reiterar que Leme (2006, p.8-9) não apresenta a gestão de desempenho por competência exclusivamente para as grandes corporações.

Em suma as limitações das micro e pequenas empresas não podem ser usadas como desculpa para a não aplicação dos modelos sugeridos por Leme (2006), pelo contrário, devem ser superados através da utilização do método, que pode ser aplicado com os recursos tecnológicos presentes nessas empresas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Globalização é um fenômeno que faz o mundo se tornar cada vez menor devido ao avanço da tecnologia, portanto ela nunca foi estática, mas sempre contínua, provocando mudanças irreversíveis no contexto do mercado internacional. Isso fez com que as empresas nacionais passassem a competir com concorrentes além das fronteiras e isso as obrigou a buscar mais competitividade, pois sem ela seus dias estariam contados.

A abertura do mercado nos anos 90 foi um grande desafio para as empresas nacionais, pois não estavam preparadas para a concorrência global, principalmente as micro e pequenas empresas que possuem menos estrutura e capital para se manterem no mercado.

Os empreendedores começaram a buscar novos tipos de gestão e descobriram que o segredo estava no desenvolvimento de pessoas, ou seja, na melhoria da equipe de trabalho para competir com as empresas de fora, pois o bom funcionamento de toda estrutura de uma empresa depende de um desempenho eficaz das pessoas.

Buscaram a solução na Gestão de Desempenho por Competência, que com toda certeza foi e ainda é um elemento muito importante para o desenvolvimento de muitas empresas, como por exemplo, a TIM e o Banco do Brasil, que são grandes referências nacionais.

Infelizmente as empresas menores, que possuem grandes índices de mortalidade, não possuem conhecimento suficiente sobre esse modelo de gestão devido ao tempo desperdiçado pelos proprietários em funções operacionais. Porém, a presente pesquisa mostra que os métodos da Gestão de Desempenho por Competência são simples, e podem ser aplicados nas micro e pequenas empresas, servindo como uma ferramenta eficaz para a solução da busca pela competitividade.

Apesar da maioria dos livros não direcionar especificamente o assunto para as empresas menores, é possível utilizar os modelos apresentados pelas leituras existentes e adapta-los para as micro e pequenas empresas, como sugerido nos últimos capítulos dessa pesquisa.

A pesquisa não apresentou de forma detalhada essas adaptações devido à escassez de informação, que poderia ser solucionada através da aplicação prática dos métodos em uma microempresa, mas isso seria inviável neste trabalho, pois esse tipo de gestão trabalha com resultados a longo prazo.

Entretanto, as pesquisas bibliográficas sugerem que os modelos apresentados podem ser utilizados em empresas de qualquer porte e segmento, e a facilidade do seu uso não impossibilita a elaboração de adaptações pelos leitores.

Em suma, a análise das informações e exemplos dos métodos apresentados mostra que a Gestão de Desempenho por Competência é uma excelente alternativa para a sobrevivência e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Brasil, portanto conclui-se que ela é uma ferramenta extremamente importante para a busca pela competitividade em um mundo globalizado.

Uma ótima alternativa que poderia enriquecer e dar continuidade ao tema desta pesquisa é a aplicação prática do modelo em uma micro ou pequena empresas e a análise dos resultados positivos e negativos, oferecendo informações sobre as vantagens e desvantagens, e a viabilidade de aplicação.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVIM. **O Papel da Informação no Processo de Capacitação Tecnológica das Micro e Pequenas Empresas.** Sciflo Brasil. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651998000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651998000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BRANDÃO et al, Hugo Pena. **Gestão de Desempenho por Competência: integrando a gestão por competência, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** 2008. 24p. Artigo Científico, Rio de Janeiro, 2004.

CERUTTI, Luiza. A Atuação da Globalização Sobre a Sociedade Atual. **Revista Eletrônica**, v.1, n.1, fevereiro, 2010. p.2.

CONCEITO. **Conceito de Empresa.** Conceito.de. Disponível em: <<http://conceito.de/empresa>>. Acesso em: 27 de fev. 2016.

AURÉLIO. **Significado de Avaliação.** Dicionário Aurélio. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/avaliacao>>. Acesso em: 21 de jul. 2016.

DICIO. **Significado de Gestão.** Dicionário Online de Português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/gestao/>>. Acesso em: 13 de jul. 2016.

FERNANDES, Regina. **Qual a Diferença Entre MEI, EI, ME e EPP?**. Capital Social. Disponível em: <<http://capitalsocial.cnt.br/qual-a-diferenca-entre-mei-ei-me-e-epp/>>. Acesso em: 02 de mar. 2016.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

IBGE. **Taxa de desemprego aberto das pessoas de 15 anos e mais de idade.** Séries Históricas e Estatísticas. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=4&op=1&vcodigo=FDT10&t=taxa-desemprego-aberto-pessoas-15-anos>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego.** Trabalho e rendimento. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho e Rendimento/Pesquisa Mensal de Emprego/fasciculo indicadores\\_ibge/2002/](http://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2002/)>. Acesso: em 11 fev. 2016.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

Koteski, Marcos Antonio. As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro. **FAE BUSINESS**, n.8, março, 2010. p.18.

LUCENA, **Wenner Glaucio Lopes. Uma Contribuição ao Estudo das Informações Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas Localizadas na Cidade de Toritama no Agreste Pernambucano**. 2004. 114p. Dissertação Mestrado Multinacional e Inter-Regional em Ciências Contábeis – Unb, UFPB, UFPE e UFRN, Paraíba, 2004.

MELNISK, Elvis Jakson. **A Empresa Como Fenômeno Econômico Poliédrico**. DireitoNet. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/4251/A-empresa-como-fenomeno-economico-poliedrico>>. Acesso em: 27 de fev. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de P. **Planejamento Estratégico**. 17. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PAREJO, Luiz Carlos. **Neoliberalismo: Entenda a doutrina econômica capitalista**. Uol Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/neoliberalismo-entenda-a-doutrina-economica-capitalista.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Toyotismo e Acumulação Flexível**. Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/geografia/toyotismo-acumulacao-flexivel.htm>>. Acesso em: 23 de fev. 2016.

PIO, Diego Pio. **Avaliação do Desempenho por Competências**. O Portal da Administração - Estado da Paraíba – (Portal Administradores Negócios Digitais). Disponível em: <[http://googleweblight.com/?lite\\_url=http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/&ei=oECBCdEi&lc=pt-BR&s=1&m=165&ts=1441846466&sig=APONPFk5nL1ZX4-PbicqnLc1XehQYF9uQ](http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/&ei=oECBCdEi&lc=pt-BR&s=1&m=165&ts=1441846466&sig=APONPFk5nL1ZX4-PbicqnLc1XehQYF9uQ)>. Acesso: em 10 set. 2015.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competência**. 1. ed. São Paulo: Educador, 2001.

RAIMUNDO, Emília Regina Cabral. **A Globalização e Seus Impactos Sobre o Mercado de Trabalho Brasileiro na Década de 1990**. 2007. 60p. Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **Corporações de Ofício**. Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/corporacoes-oficio.htm>>. Acesso em: 12 de mar. 2016.

ROVERE, Renata L. **Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias empresas do Brasil**. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC\\_5.Esp\\_06\\_Perspectivas\\_das\\_micro\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC_5.Esp_06_Perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

LEME, Rogerio L. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SCHILLING, Voltaire. **Globalização, ontem e hoje**. Atualidade. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/globalizacao.htm>>. Acesso: em 11 fev. 2016.

SOUZA, Paulo R. **A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SEBRAE. Entenda as Distinções entre Microempresa, Pequena empresa e MEI. Lei Geral das Micro e Pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>. Acesso em: 27 de fev. 2016.

SEBRAE. **Tipos de Empresa**. InfoEscola. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/tipos-de-empresas/>>. Acesso em: 02 de mar. 2016.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. InfoEscola. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 de mai. 2016.

SANTIAGO, Emerson. **Tipos de Empresa**. InfoEscola. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/tipos-de-empresas/>>. Acesso em: 02 de mar. 2016.

Viri, Natalia. **Banco do Brasil Quer Mais que Dobrar de Tamanho nos EUA até 2018**. DireitoNet. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/radar-on->



[line/economia/banco-do-brasil-quer-mais-que-dobrar-de-tamanho-nos-eua-ate-2018/>](#). Acesso em: 21 de jul. 2016.