

## Fina Camisarias, Um Caso de Amor

Michelle Cianci Ostetto<sup>1</sup>

Melissa Watanabe<sup>2</sup>

**Resumo:** Este caso para ensino apresenta a história da Fina Camisarias, uma empresa fundada pela família Castro composta por uma fábrica de roupas populares e uma grande loja de varejo. A empresa e a loja possuem um modelo de gestão baseado em competências e em 2022 passarão por sua primeira mudança de gestor, pois o fundador-presidente deseja se aposentar e escolherá seu sucessor. Na empresa existem quatro candidatas que apresentam excelentes resultados, e a possibilidade de contratar um CEO, uma pessoa externa com ótimas recomendações. Diante deste cenário apresenta-se aos estudantes o seguinte dilema: Qual o melhor candidato para ocupar as funções de presidente? A exposição do problema sinaliza o objetivo do caso, que é analisar o processo de tomada de decisão, as vantagens e desvantagens ao escolher um determinado candidato para a presidência da empresa. Intenciona-se estimular debates referentes à gestão por competências, gestão de pessoas e recursos humanos (RH) que podem ser relacionados aos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e RH. Espera-se que após as discussões os alunos sejam capazes de analisar mapas de competências para funções e, a partir dele, elaborar possíveis cenários que a empresa poderia adotar, considerando as características de cada candidato.

**Palavras-chave:** Gestão por Competência; Recursos Humanos; Gestão de Sucessão.

## Fina Camisarias, a Love Affair

**Abstract:** This teaching case presents the story of Fina Camisarias, a company founded by the Castro family comprising a popular clothing factory and a large retail store. The company and the store have a competency-based management model and in 2022 they will undergo their first change of manager, as the founder-president wants to retire and will choose his successor. In the company there are four candidates who present excellent results, and the possibility of hiring a CEO, an external person with great recommendations. Faced with this scenario, students are presented with the following dilemma: What is the best candidate to fill the functions of president? The exposition of the problem indicates the objective of the case, which is to analyze the decision-making process, the advantages and disadvantages of choosing a specific candidate for the company's presidency. It is intended to stimulate debates related to competency management, people management and human resources (HR) that can be related to undergraduate and graduate courses in Administration and HR. It is expected that after the discussions, students will be able to analyze competency maps for functions and, based on it, develop possible scenarios that the company could adopt, considering the characteristics of each candidate.

**Keywords:** Management by Competence; Human Resources; Succession Management.

---

1 Doutoranda em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Graduada em Pedagogia pela Associação Catarinense de Ensino (ACE). Endereço Postal: Rua Vereador Adolfo Machado, 435, Centro, Tubarão/SC. E-mail: michellecianciostetto@gmail.com

2 Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Agronomia e Ciências Econômicas pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Atua como professora permanente do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico e é coordenadora do Observatório Socioeconômico e Inovação da UNESC.

## 1 Introdução

A empresa Fina Camisarias surgiu dos sentimentos mais profundos entre Márcia e Carlos, um jovem casal que estava começando sua vida juntos e que não possuíam muito dinheiro. Entre um de seus passeios juntos olhando vitrines de roupas, Márcia percebeu que Carlos estava precisando de camisas para trabalhar, mas era bem óbvio que não possuíam dinheiro para esta compra. Márcia não podia admitir esta situação e então decidiu que ela mesma faria uma bela camisa xadrez e surpreenderia o marido.

Esta camisa deu início a Fina Camisarias que nasceu com as pequenas produções de costuras que Marcia montou nos fundos de sua moradia a fim de ajudar na renda da família.

Ao longo de quase 40 anos, os negócios cresceram e hoje a família possui uma empresa fabricante de vestuário popular e uma grande loja em São Paulo. Os administradores foram criteriosos na escolha do modelo de gestão e implantaram a gestão por competência (GC) com a essência de ser uma empresa baseada na preservação dos bons relacionamentos e de uma gestão humanizada e familiar.

Atualmente a Fina Camisarias foi confrontada com a notícia de que seu fundador-presidente deseja se aposentar e precisa decidir sobre quem será seu sucessor. Ele teme que com sua saída, a empresa perca sua alta rentabilidade e a sua essência humanizada. Ele tem quatro candidatos com perfis que considera interessantes, entre eles dois parentes. Também cogita a possibilidade de contratação de um CEO, sobre quem possui excelentes recomendações. Diante destas perspectivas, um grande questionamento tem acompanhado os pensamentos do Sr. Carlos: “Quem devo escolher para ocupar meu lugar na empresa? Preciso que este profissional não deixe a essência de família se perder, e ao mesmo tempo, que nosso negócio prossiga com a alta lucratividade que vem apresentando!

## 2 Era Uma Vez...

Carlos e Márcia conheceram-se ainda muito jovens quando ele era estudante de Contabilidade. Decidiram casar-se apesar das dificuldades financeiras da época. Carlos trabalhava como auxiliar em uma empresa de contabilidade e Márcia, que não tinha formação acadêmica, buscava aprender um ofício.

Apesar das durezas da época, o marido sempre a presenteava com pequenas lembranças, como uma flor ou um bombom. Não iam a restaurantes ou cafeterias, porém faziam belos passeios a pé pelo centro da cidade. Em um destes passeios com o marido olhando uma vitrine de roupas masculinas, Márcia percebeu que Carlos precisava de uma nova camisa para o trabalho e que devido à escassez de dinheiro não podia comprá-la.

Márcia não tinha tido até aquele momento nenhuma pretensão para produzir coisas manuais, já que se via uma pessoa muito mais hábil para relacionamentos do que com talentos para estas áreas, no entanto decidiu naquele instante que aprenderia a costurar e faria boas camisas ao marido tão atencioso.

Não demorou muito para que Márcia fizesse suas primeiras tentativas e costurou uma camisa especial ao seu marido. Ela escolheu um tecido xadrez avermelhado, com textura confortável para o marido trabalhar. Pensou que a alegria da cor poderia representar os sentimentos que possuía naquele tempo, que apesar de tão escasso financeiramente, era tão cheio de companheirismo e amor.

Quando a camisa ficou pronta, Márcia a embrulhou em um papel de presente especial e fez à mão uma etiqueta e fixou na camisa. A etiqueta dizia o seguinte: *Fina Camisas, produzida artesanalmente com muito amor!*

Marcia entregou o presente bem embrulhado em uma manhã quando Carlos tentava achar uma boa camisa para ir trabalhar. Naquele dia haveria a visita dos principais gestores da empresa na área de contabilidade onde Carlos atuava e ele queria se apresentar bem. Quando recebeu o presente Carlos não conseguia entender o que havia acontecido, pois sabia que sua esposa nunca havia costurado:

“Marcia, que camisa linda!! Como você conseguiu fazer algo assim sem ter feito algum curso? Este presente é muito mais que uma camisa, é a confirmação de que os momentos desafiadores só servirão para nos ajudar a ficarmos mais unidos e perseverantes. Você é o amor mais vermelho e xadrez da minha vida!”

Esta camisa deu início à empresa Fina Camisarias nos fundos da moradia da família Castro, onde Márcia passou a costurar para auxiliar na renda da casa.

Após dez anos de pequenas costuras e reparos, o aumento da procura pelos serviços de Márcia cresceu e ela incrementou seu negócio comprando algumas máquinas para produção de camisas masculinas e contratou uma funcionária para lhe ajudar.

Com o desenvolvimento do negócio, seu filho adolescente, Rubens, produziu cartões com o endereço e telefone do negócio da mãe e distribuiu pelas redondezas. Nesta época, Carlos já trabalhava como contador de uma empresa de pequeno porte em São Paulo.

Márcia tinha muito cuidado em suas produções e sua funcionária foi treinada de maneira informal seguindo seu perfil de produção. Este traço de trabalho cuidadoso agregado aos valores acessíveis cobrados e ao ambiente familiar despertou na clientela um interesse ainda maior e chamou a atenção de duas empresas cujas funcionárias eram clientes particulares da Fina Camisarias.

Estas empresas precisavam encontrar um estabelecimento que pudesse produzir uniformes e também reformá-los quando necessário, sendo que a reforma estava sendo um motivo de grande dificuldade para fecharem um contrato.

O que se tornava um empecilho para as outras empresas, soou como um conto de fadas para Márcia e Carlos. Eles viram como uma grande oportunidade para ampliar seus negócios. Em uma das conversas do casal, Márcia dividia com o esposo seu entusiasmo com o negócio:

“Nunca imaginei que nossa maior necessidade na época do início do nosso casamento, uma camisa para você, fosse se tornar uma grande oportunidade para nossa vida. Vamos reformar todas estas roupas e ter um grande retorno para nossa família.”

### **3 E a Galinha dos Ovos de Ouro entra em Cena**

Com o fechamento dos contratos, a produção duplicou e Márcia contratou mais cinco profissionais para a fabricação. Neste momento Carlos já ajudava no negócio fazendo toda a parte da contabilidade, porém com o crescimento da produção, abandonou o trabalho na outra empresa e dedicou-se exclusivamente ao negócio da família.

Com os resultados em ascendência, a família pesquisou uma nova maneira de investir e conseguiu um ponto em frente à casa deles para a montagem de uma loja onde passaram a vender roupas populares produzidas nos fundos da casa da família.

Ante a disponibilidade dos dois filhos adolescentes, Júlio e Rubens, e a necessidade de economizar com pessoal, Márcia os convidou para trabalhar na loja sob a supervisão de sua prima mais velha, Priscila, que iniciou no negócio como auxiliar de costura, cortando os pequenos fios que ficavam nas peças, e que durante este tempo havia se formado em *Marketing*.

A loja Fina Camisarias caminhou sobre os olhos de Márcia e Carlos onde o rigor, a qualidade e o bom atendimento aos clientes continuaram sendo sua prioridade, valores esses os quais foram ensinados a Júlio, Rubens e Priscila, que a cada dia desenvolviam melhor suas funções e demonstravam grande afeição pelo negócio.

Por ser uma empresa basicamente familiar, pedidos de vales e aumentos financeiros eram constantes, especialmente por Rubens, um dos filhos do casal. Alguns problemas relacionados a desempenho também começaram a aparecer devido ao vínculo familiar.

Márcia e Carlos apresentavam sempre uma postura muito ética a este respeito, dirigindo as solicitações de profissionais da loja à Priscila. No que se referia aos profissionais da fábrica, Carlos tomava a decisão.

Priscila percebia que havia uma necessidade de criar um padrão para estes aumentos de salários e acréscimos de benefícios. Em uma de suas conversas com os tios pontuou o quanto se sentia desconfortável com a situação:

“Tio Carlos, ontem o Rubinho saiu mais cedo de novo e ainda pediu o segundo adiantamento de salário neste mês. O senhor sabia disso?”

“Sim Priscila, é que ele teve que resolver um problema com a moto que ele comprou. Você viu a moto? Acho que foi um ótimo negócio!!”

“Mas tio... isso aí não está certo! Precisamos regulamentar porque os outros funcionários ficam de olho nestes pedidos pra poderem fazer suas próprias requisições. Isso me deixa muito mal diante dos outros! Esta situação está muito errada!”

“Então a gente precisa arrumar isso pra ontem. Realmente, entendo como é desagradável sua situação.”

Foi então que em uma de suas conversas com o primo Júlio, que havia estudado algumas disciplinas envolvendo gestão estratégica e competências, resolveram propor ao Sr. Carlos um modelo de descrição de função e um plano de metas para os setores da loja. Márcia e Carlos apreciaram a sugestão, pois já utilizavam algumas ferramentas deste modelo, porém de maneira bastante informal. Sentiram que poderiam ampliar os resultados estipulando pequenas metas que pudessem ser recompensadas e que os problemas com o desempenho poderiam ser corrigidos com uma descrição muito clara da função de cada profissional dentro do negócio. A descrição de funções deveria fazer uma relação muito natural com um plano de metas, pois os colaboradores poderiam utilizá-lo como guia e controlar seu desempenho.

**Quadro 1:** Modelo de descrição das funções e metas

Função	Descrição	Metas
Gerente	<p>Expor metas e desafios à equipe.</p> <p>Garantir um bom atendimento aos clientes internos e externos.</p> <p>Trabalhar todas as ofertas em exposições de forma agressiva.</p> <p>Estimular e desenvolver um clima de motivação na equipe de funcionários.</p> <p>Formar e desenvolver a equipe da loja a fim propiciar aos colaboradores a possibilidade de desenvolver-se e de zelar pelo bom atendimento ao cliente.</p> <p>Avaliar relatórios de vendas e metas.</p>	<p>Elaborar um programa de treinamento mensal para sua equipe.</p> <p>Criar um programa de incentivo financeiro para seus colaboradores;</p> <p>Avaliar semanalmente as metas fixadas e fazer as adequações quando necessário.</p>
Vendedor	<p>Apresentar agilidade e presteza no atendimento.</p> <p>Demonstrar capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes.</p> <p>Apresentar de forma envolvente os serviços da confecção tendo em vista a meta de venda estipulada pela equipe.</p>	<p>Apresentar um percentual de crescimento de vendas semanal de 3% em relação à semana anterior;</p> <p>Oferecer pelo menos outros dois produtos em oferta e apresentar as formas de pagamento facilitado.</p> <p>Oferecer a todo cliente o cartão da loja.</p>
Caixa	<p>Apresentar agilidade e presteza no atendimento.</p> <p>Coordenar as entradas, fechar caixa e emitir notas fiscais apresentando o máximo de exatidão possível.</p> <p>Demonstrar preocupação com o cliente fornecendo o máximo de atenção e oferecendo todos os serviços disponíveis de pagamento na loja.</p>	<p>Apresentar redução do estoque virtual (ou ruptura) passando item por item nos leitores de código de barras</p> <p>Apresentar maior produtividade atendendo mais clientes em menor tempo, não permitindo que o cliente aguarde mais de dez minutos para ser atendido.</p>
Zeladora	<p>Manter o ambiente limpo e aconchegante para todos os clientes e colaboradores.</p> <p>Vistoriar todos os ambientes da loja (banheiros e escritórios) de hora em hora.</p>	<p>Manter todos os espaços aconchegantes prontos para o uso diariamente.</p> <p>Formular junto com o gerente um plano de trabalho com a divisão das tarefas.</p>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

A recompensa pelo alcance das metas se dava ao colaborador mensalmente, sendo que 50% do cumprimento das metas representava ao profissional um ganho de um bônus de 5% do salário sobre seu salário. O cumprimento de 100% das metas lhe dava o direito de um bônus de 10%.

#### 4 A Galinha dos Ovos de Ouro Bota mais um Ovo de Ouro...

Após 20 anos desde o início do negócio, a família possui uma empresa com 200 colaboradores entre produção e administração. Desde então a empresa é dirigida por Carlos que ao longo dos anos organizou a empresa com a ajuda de Cesar Escobar, seu braço direito. Carlos estabeleceu uma gestão baseada na competência, com um clima profissional, porém familiar, baseado na confiança e no bom relacionamento entre os colaboradores. Cesar Escobar abraçou a ideia da aplicação do modelo GC e auxiliou na formulação dos planos de remuneração, incentivando os colaboradores a alcançarem suas metas.

A empresa foi organizada obedecendo a divisão de trabalhos entre os diretores de RH, Priscila Castro (sobrinha), diretor financeiro, Cesar Escobar, diretor de produção, Paulo Simas e diretor de

*Marketing*, Julio Castro (filho do casal). Estes diretores foram alocados de acordo com suas competências sob o direcionamento de Márcio Castro, fundador- presidente.

**Quadro 2:** Descrição das competências dos diretores

Função	Competências
Presidente Carlos Castro	Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. Mantém relacionamento amigável interpessoal e cordial com os membros da empresa. Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. Compartilha seus conhecimentos com os membros da empresa. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretora de RH Priscila Castro	Desenvolve projetos que contribuam para a gestão de pessoas, atuando estrategicamente com o foco na competitividade do mercado. Elabora políticas e práticas que identificam competências e desenvolvem as que julguem necessárias para a implementação das estratégias de negócio. Auxilia no desenvolvimento das competências existentes e nas competências individuais, para que os profissionais possam se aprimorar no trabalho e agregar valor a si e à organização. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretor de MKT Julio Castro	Domina e entende de tecnologia para que possa dialogar com a equipe deste setor. Analisa o retorno financeiro sobre cada atividade sugerida no plano de <i>marketing</i> . Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretor de produção Paulo Simas	Conhece os principais processos de produção para coordenar e gerenciar os gerentes diretamente ligados à área de produção. Orienta e acompanha os gerentes de departamento de materiais para programar a produção diária, fazer previsões de necessidades de produção sendo elas mão de obra e matérias-primas. Planeja e supervisiona a manutenção preventiva de máquinas e equipamentos. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.
Diretor financeiro Cesar Escobar	Planeja e traça estratégias de diferenciação e melhoria do desempenho empresarial. Controla custos com base nas informações gerenciais para manter e maximizar os resultados financeiros. Comunica-se de forma clara e efetiva a fim de negociar, liderar, delegar seus colaboradores. Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras baseado em Antonello (2005) e Freitas e Odelius (2018)

Por ser uma empresa com um modelo de GC, a Fina Camisarias acredita na promoção e na remuneração salarial pelo desenvolvimento das competências, onde a remuneração é composta por parte fixa e variável, sendo que a parte variável é formada pelo alcance das metas propostas para cada função.

Ao ser entrevistado para uma reportagem com o Sebrae, o Sr. Castro conta porque optou por este modelo de gestão:

“Logo que deixei minhas outras ocupações para ajudar a Marcia, busquei mais sobre como administrar uma empresa e me deparei com o tema sobre competências. De maneira informal mesmo já começamos a aplicar. Quando sentimos que nosso negócio estava crescendo, percebemos que não queríamos perder aquela essência familiar, tampouco transformar nossa empresa em um ambiente destruído pelo capitalismo selvagem. Queríamos uma empresa altamente rentável e com um ambiente harmonioso de trabalho, onde o crescimento da empresa e o individual fossem reforçados. Neste momento vi que a aplicação do modelo de gestão por competências precisaria ser formalizado. Então o Júlio, meu filho, que já estava estudando sobre o assunto num MBA que fez nos Estados Unidos, nos ajudou e nós aplicamos. Este modelo começa de cima, parte inicialmente pela formulação das estratégias que escolhemos para a empresa, então vemos quais competências precisaremos ter para alcançar os objetivos. Às vezes possuímos a competência que precisamos, no entanto ela precisa ser melhor desenvolvida, deixá-la mais forte, às vezes não temos, então é preciso captá-la, aprendendo ou buscando profissional de fora.”

## 5 Como a Empresa Funciona

A Fina Camisarias é norteada pela GC que foi implantada de maneira informal no início da sua formação. Para Carlos e Márcia o uso deste modelo de gestão desde seu início foi um dos fortes fatores que contribuíram para o crescimento da empresa. Após 15 anos de trabalho e de constante desenvolvimento, o modelo foi implantado de maneira formal por Julio Castro, filho do casal, e que devido as suas formações em gestão estratégica, começou a apresentar relevante papel na empresa. Julio abraçou o modelo GC juntamente com Priscila, que era responsável pelo RH.

O modelo implantado apresenta-se desenhado por competências conforme a natureza do trabalho executado com um conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias à obtenção dos resultados esperados. Isto permite clareza a todos os envolvidos entre o que é cobrado e o que é esperado.

Esta estrutura orienta as ações de recursos humanos equilibrando as diferenças de salário, indicando necessidades de capacitação, além de padronizar os processos de seleção de pessoal. O quadro abaixo apresenta o mapa de competências utilizado pela Fina Camisarias para a função de presidente da empresa:

**Quadro 3:** Mapa de competências para a função de presidente

Id/Competências	Capacidade de...
C1	Influenciar pessoas.
C2	Assumir riscos calculados.
C3	Tomar decisões sob pressão.
C4	Lidar com equilíbrio em situações estressantes.
C5	Agir com ética em todas as situações na empresa.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras baseado em Boyatzis (1982)

Em uma das suas voltas pelos corredores da empresa o Sr. Carlos encontra Simas, diretor de produção.

“Oi Simas, como você está?”

“Eu estou bem Sr. Carlos, minha esposa é que está com infecção urinária! Já foi ao médico, tomou todos os remédios e nada...”

“Família doente não dá!! Eu tenho na horta da minha casa uns chás poderosos para a infecção, esses dias o Rubinho ficou com este problema também, a Márcia fez várias vezes para ele e foi o que resolveu. Na volta do almoço eu trago umas mudas para você.”

“Muito obrigada Sr. Carlos, eu agradeço muito!”

“Mas já que estamos aqui vamos até a produção para darmos uma olhada? Está tudo bem por lá?”

“Esta sim Sr. Carlos, vamos lá!!!”

Ao chegar na fábrica o Sr. Carlos olha com emoção aquele grupo de pessoas trabalhando:

“Sabe Simas, seu setor funciona tão bem que eu nunca tive que fazer muitas interferências, eu confio muito em você! Este grupo te respeita como se você fosse o dono da empresa!”

“Nossa Sr. Carlos, eu é que fico agradecido por este elogio!”

“Sabe Simas, um dos pontos muito importantes da Fina Camisarias é a confiança. Isso eu trago de família e queria que os profissionais que trabalhassem comigo tivessem como prioridade também. Você sabe muito bem disso, não é? Quando uma pessoa que trabalha com agente diz que vai faltar porque vai ao médico, não exigimos o atestado, queremos saber se ela está bem, não é?”

“É isso mesmo Sr. Carlos, é isso que ocorre aqui na produção. Sabe o que acontece depois? Ele vai ao médico na hora da sua consulta e retorna ao trabalho, pois quer continuar digno da nossa confiança.”

“Isso Simas, todos na minha empresa sabem que eu não trabalho com quem não confio. Por isso muita gente compra da gente, somos de confiança. E eu confio muito em você!! Até a tarde Simas, passa na minha sala para pegar as mudas, está bem?”

“Certo Sr. Carlos, e muito obrigada pelas palavras de confiança!”

Após este encontro inesperado com Simas e de ver a produção da sua empresa tão bem, Sr. Carlos vai para casa almoçar e descansar um pouco. Ele encontra-se bastante sobrecarregado com as pressões a respeito da decisão que precisa tomar sobre seu sucessor, e Simas pode ser um deles, o crescimento da empresa deve-se muito ao bom funcionamento da produção.

A Fina Camisarias vem apresentando crescimento constante, e desde 2015, seu faturamento anual vem aumentando em média 7,4%. Foi apontada em seu estado como uma das cinco melhores empresas para se trabalhar e ainda conta com dois importantes projetos comunitários onde participa de confecções de uniformes esportivos para crianças carentes e proporciona cursos de corte e costura para uma comunidade de baixa renda.

Entre os próximos anos, o Sr. Castro e toda a sua equipe passarão pela primeira mudança significativa de gestão da empresa. O Sr. Castro, fundador-presidente, deseja se aposentar e precisa escolher seu sucessor.

Na volta do almoço, agora com a muda de chá para o Simas, Sr. Carlos convoca uma reunião para tratar da agenda da próxima semana e atividades que precisarão ser incluídas no planejamento. A resolução destes itens leva pouco mais que uma hora e o Sr. Carlos termina a reunião com a seguinte fala:

“Fundamos esta empresa porque um dia fomos tão pobres que eu tinha apenas duas camisas para trabalhar. Minha esposa não queria que eu tivesse falta de nada, então aprendeu a costurar e fez uma camisa para mim. Aquela xadrez que vocês conhecem e que eu uso quando vamos assinar grandes contratos. Eu a guardo como lembrança de tempos muitos difíceis, mas muito felizes também. A Fina Camisarias não pode

perder essa essência de família, um lugar agradável de se trabalhar, onde as pessoas têm a possibilidade de crescer e desenvolver suas competências. Um negócio altamente rentável, pois aqui fazemos as coisas com muita paixão. A excelência é o mínimo a ser mostrado. Agora, como todos sabem, quero me aposentar e preciso de alguém que enxergue a camisaria desta forma e que prossiga respeitando esta essência e o modelo de gestão escolhido, aplicado e aprimorado diante de tantos desafios.”

Ao finalizar a reunião, o Sr. Castro despediu-se de seus diretores e reiniciou, talvez, pela décima vez, as análises dos perfis dos cinco candidatos.

## 6 Análise Descritiva das Competências dos Candidatos a Presidente Executivo

**Candidato 1** – Possui MBA executivo em gestão do *marketing* e MBA em gestão de Recursos Humanos, 40 anos. Possui experiência em *marketing*, já foi vice-presidente de uma empresa de TI de médio porte, é atualmente diretora de RH da Fina Camisarias e é sobrinha de Márcia. Apresenta muitos conhecimentos sobre a empresa desde seu surgimento. Dentre os diretores é a pessoa que mais apresenta ideias inovadoras e aplicáveis. Alguns programas da empresa não são aplicados em tempo hábil devido a necessidade que o candidato A sente de revisá-los várias vezes. Esteve fora da empresa por 5 cinco anos devido a um sério desentendimento com um antigo diretor financeiro. Algumas vezes, por diferenças de ideias, sérios conflitos ocorrem entre este candidato e seus pares.

**Candidato 2** - É diretor de produção, 30 anos, formado em administração. Está pela primeira vez em sua carreira em um cargo de liderança. Apresenta um perfil arrojado para os negócios. Iniciou na empresa como empacotador, em seguida como vendedor, gerente e há três anos está na direção de produção. Desde que assumiu a função, a empresa diminuiu em 15% gastos com consertos de maquinários, diminuiu 8% dos gastos em matéria-prima e minimizou os atrasos nas entregas em 5%.

**Candidato 3** – Filho do fundador-presidente, Carlos Castro, conhece os processos da empresa desde sua origem, pois trabalhou como vendedor na primeira loja da família, possui 35 anos de idade. Fez um MBA em Gestão Estratégica em Finanças nos EUA e um MBA em Gestão do *Marketing* no Brasil, possui experiência em negócios internacionais, foi diretor financeiro em outra empresa de médio porte e atualmente concentra-se na possibilidade de internacionalizar os negócios da Finas Camisaria. Os programas de *marketing* da empresa apresentaram muito mais profissionalismo e eficácia após sua entrada na direção.

**Candidato 4** – É o mais jovem de todos os candidatos, tem 29 anos e é especialista em Economia. Apresenta experiência em logística e RH, porém é a primeira vez que assume um cargo de liderança. É conhecido por ser uma pessoa de fácil relacionamento e temperamento gentil. Em momentos de divergência de opiniões, é quem faz as mediações e auxilia nos fechamentos das decisões. É uma pessoa muito ouvida por todos os seus pares e conhecida pelo pessoal da produção e da loja pelo seu cuidado atencioso com o bem estar dos profissionais. São deste candidato as ideias de ampliar os valores investidos nas festas de fim de ano com cestas de natal e presentes para os filhos dos profissionais da empresa. A situação financeira da empresa cresceu em 10% após sua entrada na direção do setor.

**Candidato 5** – Este candidato tem 45 anos, é especialista em direito e em gestão estratégica e internacionalização. Já atuou como CEO em outras duas empresas, sendo uma com a linha de fabricação

muito próxima a da Fina Camisarias. Possui experiência em logística, gestão de projetos e internacionalização. Apresenta elevado grau de desempenho nas atividades que assume. Em seu último trabalho como CEO, elevou as entradas da empresa em 18%.

Sentado em seu escritório, após fazer mais uma revisão sobre as análises das competências dos candidatos, o Sr. Castro se encontra profundamente compenetrado. Ele está sofrendo a pressão de entregar o negócio da sua família nas mãos de outra pessoa. Sente que precisa escolher bem para que a empresa possa ficar segura. Ele tira os olhos dos papéis por um instante e enxerga na parede da frente à sua mesa um quadro de fotos onde ele está usando a tão significativa camisa xadrez. Ele está com sua família, os meninos são bem pequenos ainda, quase bebês. Esta imagem, apesar de lhe emocionar muito, lhe encorajou para voltar aos papéis e tomar uma decisão.

Diante deste dilema, como o Sr. Castro poderá selecionar de maneira mais assertiva seu sucessor? Ele possui quatro diretores com perfis interessantes e um CEO cujos resultados apresentados em outras empresas confirmam sua competência. Qual perfil será o mais adequado?

## 7 Notas de Ensino

As notas de ensino são indicadas para a utilização dos professores/mediadores do caso a fim de possibilitar sugestões sobre a aplicabilidade do caso.

## 8 Objetivos Educacionais e Utilização Recomendada

O dilema apresentado por este caso de ensino tem como centro a seleção de pessoas para a função de presidente de uma empresa familiar que perpassa sobre aspectos relacionados à gestão estratégica, gestão por competência, gestão de sucessão, gestão de pessoas e Recursos Humanos (RH).

As discussões centrais podem ser desenvolvidas por meio da identificação do modelo de gestão implantado na empresa Fina Camisarias e a seleção de pessoas. O aluno poderá observar como o processo de sucessão e escolha por um determinado perfil afetaria a avaliação dos riscos na tomada de decisão.

Os alunos devem ser capazes de analisar um mapa de competências para a função e, a partir dele, elaborar os possíveis cenários que a empresa poderia adotar, considerando as vantagens e as desvantagens de cada perfil. Devem ainda ser capazes de perceber os potenciais riscos associados a cada uma das decisões.

O caso é recomendado para as disciplinas de Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Treinamento, Desenvolvimento e Carreira e Gestão Articulada por Competência de um curso de graduação ou pós-graduação.

## 9 Fontes de Dados

A construção do caso foi feita a partir das vivências da autora em empresas diversas, sendo o caso ficcional.

Para entender melhor o ambiente externo foram analisados dados de sindicatos do setor, *sites* de empresas que produzem e comercializam roupas e artigos focados em gestão por competência.

## 10 Plano de Aula

Apresenta-se a seguir uma sugestão de um plano de aula para a aplicação e estudo do caso, ficando à vontade do professor usá-lo na íntegra ou readaptá-lo conforme a sua realidade vivenciada.

Quadro 5: Sugestão de plano de aula

Tempo	Atividade	Recurso didático
	<p><b>Leituras prévias:</b> Com antecedência de uma semana à aplicação do caso, disponibilizá-lo juntamente com as três questões para debate e a literatura recomendada aos estudantes. Solicitar que entreguem as respostas propostas no caso por escrito após realizarem a leitura dos seguintes materiais:</p> <p>CARBONE, P. P. <i>et al.</i> <b>Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento</b>. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (ler as pp 50 a 52).</p> <p>RIBAS, T. M. R. <i>et al.</i> O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas universidades públicas federais brasileiras. <b>Revista de Ciências da Administração</b>, v. 20, pp. 50-62, 2018. Disponível em <a href="https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20nespp50">https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20nespp50</a> Acesso em: 27 abr. 2021</p> <p>BETIM, D. V. <i>et al.</i> Análise de cenários prospectivos: um estudo sobre a manufatura aditiva no Brasil em 2024. In SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XVI, 2019. Rio de Janeiro. <b>Anais eletrônicos...</b>Penedo: SEGeT, 2019. Disponível em <a href="https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/16228143.pdf">https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/16228143.pdf</a> Acesso em: 15 jun. 2021.</p>	Bibliografia e o caso com as questões.
10 min	<p><b>1. Introdução da aula</b></p> <p>1.1 Abertura da aula: recepção dos alunos e boas-vindas.</p> <p>1.2. Sugerimos que o professor desenvolva neste momento explicações sobre o uso do método do caso para ensino a fim de que os alunos compreendam como será o desenvolvimento geral da aula.</p>	Slides de apoio.
10 min	<p><b>2. Verificação de conhecimentos prévios</b></p> <p>2.1 Sugere-se que o professor inicie a aula valorizando as diversas respostas oferecidas pelos alunos por meio da atividade entregue, comparando-as de forma a buscar similaridades e disparidades entre as respostas. A seguir, as discussões podem ser encaminhadas para verificar a compreensão dos alunos acerca dos materiais de leituras disponibilizados anteriormente a aula e sanar possíveis dúvidas.</p>	-
10 min	<p><b>3. Discussão do caso</b></p> <p>Neste momento o professor poderá repassar o caso instigando a participação ativa dos alunos. O foco da discussão pode então ser deslocado para as origens da Fina Camisarias, sua trajetória e condição atual.</p>	-
15 min	<p><b>4. Explorando a questão n.1:</b> Como está configurado o atual modelo de gestão da empresa Finas Camisarias?</p> <p>4.1 O prof. pode questionar como é feita a Gestão de Pessoas no cenário atual da Fina Camisarias e se conseguem perceber algum modelo padrão de GC implantado.</p> <p>4.2 Conectando a questão 1 com a literatura: Neste momento o prof. pode fazer um link com a literatura esquematizando as respostas dos alunos com os modelos de GC de Dutra (2001) e Carbone (2009), salientando as principais diferenças entre estes modelos e os benefícios que podem oferecer a empresa que os aplica.</p>	Slides de apoio.
15 min	<p><b>5. Explorando a questão n.2:</b> Como a literatura sobre modelos de gestão e gestão por competências contempla o dilema apresentado no caso?</p> <p>5.1 Neste momento o prof. pode solicitar a turma que listem de maneira individual e de acordo com sua percepção, 4 características que o novo presidente da Fina Camisarias deveria ter a fim de substituir o Sr. Castro com eficiência.</p> <p>5.2 Conectando a questão 2 com a literatura: Solicitar que transformem esta característica em uma competência humana que possa ser expressa com um verbo e um objeto de ação, conforme recomendações de Carbone (2001).</p>	-

25 min	<p><b>6. Explorando a pergunta 3:</b> Se você estivesse na situação do fundador presidente da empresa Fina Camisarias, qual seria sua escolha em relação a contratação do seu sucessor?</p> <p>6.1 Sugere-se aqui uma breve discussão sobre a descrição das competências dos candidatos e a descrição da função de presidente. Estas discussões subsidiarão o debate que será norteado pela análise dos possíveis candidatos que se apresentam para a empresa e seus perfis.</p> <p>6.2 Para este momento, sugestiona-se dividir a turma em 5 grupos, de acordo com os 5 aspirantes à presidência da Fina Camisarias. Os alunos poderão escolher a que grupo comporão de acordo com seu candidato favorito.</p> <p>Atividade de entrega: Após os debates internos dos grupos, cada equipe deverá redigir uma carta de recomendação sobre seu candidato justificando sua escolha com base nos referenciais teóricos utilizados para a análise do caso.</p> <p>6.3 Nos momentos a seguir, o professor estimulará um debate geral em grande grupo, onde as cartas de recomendação poderão ser lidas e as considerações sobre os candidatos poderão ser expostas. Cabe aqui também abrir espaço para que cada grupo argumente a favor do seu candidato.</p>	Slides de apoio.
5 min	<p><b>7. Encerramento da aula:</b> Sugerimos que o prof. se baseie nos argumentos utilizados pelos alunos na atividade 6.3 e perceba em quais pontos teóricos os alunos ainda apresentam fragilidades e faça uma breve revisão destes temas específicos.</p> <p>Após, deixamos como sugestão disponibilizar aos alunos vídeos complementares que podem ser oferecidos conforme o enfoque da aula,</p> <p>Vídeo1: Entrevista com Hugo Pena Brandão sobre GC no Banco do Brasil  <a href="https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-entrevista-hugo-pena-brandao-fala-sobre-gestao-por-competencias-na-administracao-publica">https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-entrevista-hugo-pena-brandao-fala-sobre-gestao-por-competencias-na-administracao-publica</a></p> <p>Vídeo 2: Protagonismo na Gestão de Carreira e Desenvolvimento com Joel Dutra  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=eZlCEyF9jzQ&amp;t=21s">https://www.youtube.com/watch?v=eZlCEyF9jzQ&amp;t=21s</a></p>	-

Fonte: Elaborado pelas autoras

## 11 Questões para Discussão e Conexão com a Literatura

### Quadro 6: Questões para Discussão e Conexão com a Literatura

#### 1. Como está configurado o atual modelo de gestão da empresa Fina Camisarias?

A afirmação de que as pessoas representam o principal ativo das organizações é algo relativamente comum na literatura sobre teorias organizacionais e um ponto muito forte da empresa Fina Camisarias. Por esta razão é provável que o fundador-presidente tenha escolhido a utilização da GC na empresa e na sua loja.

No entanto é importante ressaltar que a GC faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que utiliza os conceitos de competências para conduzir os diversos processos organizacionais (Brandão, 2012), ou seja, trata-se de um processo contínuo que se inicia pela estratégia da organização e que organiza suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para a consecução de seus objetivos (CARBONE *et al*, 2016).

No contexto da Fina Camisarias, o modelo foi implantado tendo em vista a organização do RH, preocupando-se basicamente com a descrição das funções, cargos e salários. Percebe-se que não foi adotado um modelo padrão de GC, mas um desenvolvido especificamente para a Fina Camisarias. Contudo nos últimos 20 anos alguns modelos de GC foram elaborados, dentre eles, os mais conhecidos no Brasil são os de Dutra (2001) e Carbone *et al* (2009).

No modelo proposto por Dutra (2001), os componentes do modelo de GC começam pela noção dos requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). O autor formula um vocabulário próprio inspirado na linha francesa, especialmente ao que se refere a “entrega”, “complexidade” e “valor”. Entrega seria o que o indivíduo faz pela empresa, de forma perene, dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade relaciona-se ao grau de exigência colocado sobre o profissional em suas funções. A agregação de valor refere-se à produção de resultados diferenciados diante dos critérios estabelecidos e o espaço ocupacional resume-se à assunção de responsabilidades em um mesmo nível de complexidade.

O objetivo do modelo proposto por Dutra (2001) é servir de orientação para as diversas ações da área de recursos humanos. Para este pesquisador a noção de competência é associada a *inputs* e *outputs* e elas não são estáticas. À medida que um profissional se desenvolve, assume atribuições com maior complexidade, amplia seu espaço ocupacional, agrega mais valor à empresa e por consequência amplia sua remuneração.

Esta dinamicidade corresponde com a ideia de carreira, onde o nível de complexidade cresce ao longo do tempo, na medida em que a pessoa evolui na função. No modelo de Dutra (2001) as carreiras são organizadas por eixos, que são divididos em níveis de dificuldade. Cada nível possui *inputs*, ou “requisitos de acesso” que podem ser compreendidos como os saberes necessários para o nível, a formação e as experiências que a pessoa possui. Os *outputs*, já são entendidos como “atribuições e responsabilidades”.

O modelo proposto por Carbone *et al* (2009) aponta que a formulação da estratégia corporativa e o diagnóstico de competências organizacionais possibilita o planejamento de ações de gestão de pessoas. Nesta fase ocorre o mapeamento das competências humanas necessárias para o alcance dos objetivos definidos na estratégia, a realização de um diagnóstico sobre estas competências e a elaboração de um planejamento de ações para desenvolvê-las.

A avaliação do desempenho profissional serve para identificar picos de competências, que seriam os desempenhos acima do esperado e de possíveis *gaps*, as lacunas de competências profissionais. Percebe-se que esta é uma etapa crucial no modelo, pois gera várias informações relevantes para a elaboração das subfases seguintes.

A subfase Educação Corporativa relaciona-se diretamente ao processo de desenvolvimento de competências humanas oportunizando o compartilhamento das competências existentes e proporcionado à organização ações de aprendizagem.

Para o desenvolvimento da Identificação e Alocação de Talentos, o mapeamento das competências humanas também é utilizado. Ele passa a nortear a definição de perfis profissionais que serão referências para as ações de seleção e recrutamento. Desta forma possibilita que a organização tenha um processo de admissão de pessoas adequado às necessidades do presente e do futuro tendo como referência as competências que a organização espera que as pessoas apresentem no trabalho.

Na subfase de Processos de Orientação Profissional e Gestão de Carreira são utilizados os resultados apurados nas avaliações de desempenho. As superações de desempenho quanto os *gaps* oportunizam *feedbacks* por parte das organizações e de seus gestores, com a finalidade de sugerir às pessoas alternativas para desenvolverem competências e crescer profissionalmente.

As subfases Remuneração e Comunicação interna atuam como indutores do processo de desenvolvimento de competências, pois as pessoas sentem-se valorizadas ao serem remuneradas de forma variável, em razão das competências expressas no trabalho. A expectativa de serem reconhecidas e valorizadas pela remuneração é um estímulo para que desenvolvam as competências esperadas pela organização. A comunicação, por sua vez, atua em campanhas internas para incentivar o autodesenvolvimento das pessoas divulgando os objetivos e metas organizacionais.

A Fina Camisarias entende que o processo de colocar organização e pessoas lado a lado produz agregação de valor para a empresa e para as pessoas. Para a empresa, no que se refere a contribuição de forma efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (STEFANICZEN; ZAMPIER, 2017). Para as pessoas, além da agregação de conhecimento, o incentivo financeiro, onde o colaborador é reconhecido pela sua capacidade em assumir atribuições e executar tarefas de maior complexidade (AMARAL *et al*, 2005; LOPES; ARAUJO; COSTA, 2020).

## 2. Como a literatura de modelos de gestão de pessoas contempla o dilema?

Ao optar pelo modelo de GC, a Fina Camisarias adquiriu auxílio no processo gerencial e no alinhamento das capacidades humanas aos objetivos organizacionais. Na GC a empresa visa orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, cada uma das competências necessárias às consecuições dos objetivos.

Gilbert (1978) foi um dos primeiros a discutir a utilização do termo Gestão por Competências. Ele ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que a pessoa adota, mas também cada uma das consequências. O desempenho, nesta perspectiva, se relaciona diretamente com o estoque de conhecimento que o profissional possui.

Já na década de 90, marcada pela abertura da economia ao comércio internacional e a redução da presença do Estado na economia, surge um novo cenário econômico onde as organizações carecem de um profissional que saiba lidar com as instabilidades e uma concorrência acirrada. Surge então a necessidade de um profissional que apresente competência em ação. Desta forma, como destaca Le Boterf (2006), ninguém pode ser considerado competente a priori. Para este autor as pessoas agem ou não com competência em determinada situação.

Dutra, Dutra e Dutra, (2017) apontam outro ponto importante para o conceito de competência individual: a entrega, que estaria associado à contribuição econômica e social para a empresa e para a pessoa. Para este autor a competência individual pode ser entendida como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos gerando uma entrega que será compreendida como o exercício da competência.

Neste sentido a GC, independente do modelo escolhido, propõe a descrição das competências para a função e o mapeamento das competências humanas a fim de alocar as pessoas da melhor forma nas áreas da organização. Para o mapeamento das competências humanas, Carbone *et al* (2009) sugere que sejam feitas entrevistas com pessoas que possuem maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, processos e da cultura da organização. O autor ainda recomenda a composição do roteiro de perguntas com questões, como por exemplo: Que competências profissionais você acha importante para que a empresa consiga alcançar seus objetivos? Para que a organização alcance seus objetivos os funcionários devem ser capazes de quê? Como você percebe uma performance competente? Por meio das análises das respostas obtém-se uma lista de competências humanas alinhadas aos objetivos da organização.

Com relação à descrição das competências para as funções, Carbone *et al* (2009) recomenda descrever as competências sob a forma de referenciais de desempenho, de maneira que seja especificado um comportamento sujeito de observação no ambiente de trabalho. Necessariamente deve ser claro e objetivo, possível de ser observado e avaliado, possibilitando ao profissional saber quais resultados são esperados. Em linhas gerais, para Carbone *et al* (2009) a descrição de uma competência humana deve ser composta por um verbo e um objeto de ação.

Neste sentido a teoria de G.C. contribuiria com o dilema do caso possibilitando maior clareza nas análises dos perfis, pois nesta perspectiva a seleção se dá relacionando as competências mapeadas para o cargo ou função dentro das novas exigências organizacionais e as relaciona com as competências do candidato.

### 3. Se você estivesse na situação do presidente fundador, qual candidato selecionaria?

Para uma compreensão mais profunda sobre o contexto que a Fina Camisarias se encontra, torna-se importante considerar que a gestão desta empresa passará por uma sucessão. A sucessão traz consigo as preocupações relacionadas ao desenvolvimento das novas lideranças onde espera-se, por parte das organizações, que os novos líderes orquestram os recursos organizacionais afinando-os com o ambiente da empresa já existente e desenvolvam estratégias para atingir os melhores resultados (RENGEL *et al*, 2020).

A fim de que estes resultados não sejam comprometidos, Mazzola, Marchisio, Artrachan (2006) explicam que para que os processos de sucessão transcorram de maneira menos traumática para as organizações, devem partir de um planejamento devidamente definido.

Ainda sobre sucessão, pode-se observar na literatura que é estudada sobre duas principais abordagens: a primeira é a abordagem da ruptura e a segunda da adaptação. Na abordagem da ruptura a sucessão modifica vários aspectos da gestão, influenciando rotinas e deixando o ambiente interno instável, resultando em perda de capital humano e intelectual (BALLINGER; MARCEL, 2010).

Na abordagem da adaptação, a sucessão ocorre por meio de ajuste e adaptação das práticas organizacionais. Embora esta abordagem possa ocasionar menos ruptura com os modelos da gestão anterior, esta situação pode ocasionar desempenho negativo por apresentar fragilidades nas iniciativas para mudanças que necessitariam ser feitas para manter a empresa com certa vantagem competitiva em um ambiente que se modifica rapidamente (NISHITSUJI, 2009).

No caso da Fina Camisarias, o Sr. Carlos indica muitas vezes através de suas falas a preocupação com o processo de sucessão de sua empresa e pontua claramente que espera que ele seja baseado na abordagem de uma adaptação. Considerando este aspecto, a escolha ou seleção do candidato deve ponderar quem dos profissionais que o Sr. Carlos tem a disposição desenvolveria uma gestão com estas características, e, além disso, que este sucessor tenha capacidade para apresentar contribuições efetivas para o crescimento financeiro da empresa.

Pode-se pensar ainda que para que ocorra a sucessão, será necessário selecionar este sucessor. Isto nos leva a pensar na prática de seleção de pessoal, que é responsável por suprir as necessidades de recursos humanos para a organização. Logo, se poderia dizer que o maior objetivo da área de Recrutamento e Seleção nos tempos atuais é encontrar as pessoas certas, que se adequem à organização e que sejam competentes, preparadas para um mercado cada vez mais competitivo (DROPA *et al*, 2008, VARGAS *et al*, 2015),

O processo de seleção por competências pode contribuir com esse objetivo, pois tenta buscar e manter pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia dentro da organização. A seleção por competências apresenta como vantagens o fato de ser mais objetiva, pois busca verificar se o candidato possui as competências necessárias para a função em questão (MONTEZANO *et al*, 2019, RABAGLIO, 2001).

Para Abreu e Freitas (2009), uma das principais maneiras de realizar esta verificação seria através de entrevistas comportamentais. Na entrevista comportamental baseada no perfil de competências pretende-se saber um pouco mais do candidato e conhecer suas experiências profissionais por meio de perguntas abertas e específicas. Rabaglio (2001) indica usar verbos de ação no passado, que remetem o candidato a uma experiência já vivida. Estas questões suscitarão respostas que auxiliarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências do perfil de competências no comportamento do candidato.

Dutra (2012) considera que o perfil definido para a seleção deve abranger o perfil profissional e o perfil comportamental esperado da pessoa, e deve ser definido através das competências que devem ser entregues pela pessoa selecionada, pelo nível de complexidade dessas entregas e o espaço ocupacional da pessoa dentro da organização. Com as competências definidas o selecionador tem condições de elaborar as ferramentas para investigar a ausência ou presença das competências nos candidatos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

## Referências

ABREU, C. V.; FREITAS, M. N. C. Seleção por Competência: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competência. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 2, p. 225-234, 2009. Disponível em [https://www.academia.edu/30369797/Sele%C3%A7%C3%A3o\\_por\\_compet%C3%Aancias\\_a\\_percep%C3%A7%C3%A3o\\_dos\\_profissionais\\_de\\_RH\\_sobre\\_o\\_m%C3%A9todo\\_de\\_sele%C3%A7%C3%A3o\\_por\\_compet%C3%Aancias](https://www.academia.edu/30369797/Sele%C3%A7%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias_a_percep%C3%A7%C3%A3o_dos_profissionais_de_RH_sobre_o_m%C3%A9todo_de_sele%C3%A7%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias). Acesso em: 27 abr. 2021.

AMARAL, D. J.; HERINGER, V. A.; RAMOS, E. F.; SCALISE, V. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 71-77, 2005. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26854/a-influencia-do-clima-organizacional-na-remuneracao-por-competencia>. Acesso em: 27 abr. 2021.

- ANTONELLO, C. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23812/articulacao-da-aprendizagem-formal-e-informal---->. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BALLINGER, G. A.; MARCEL, J. J. The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 262-283, 2010. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.808>. Acesso em: 16 jun 2021.
- BETIM, D. V.; TEIXEIRA, L. F. S. B.; GOMES, C. F. S.; QUELHAS, O. L. G.; SANTOS, M. Análise de cenários prospectivos: um estudo sobre a manufatura aditiva no Brasil em 2024. In: SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XVI, 2019. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Penedo: SEGeT, 2019. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/16228143.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Weley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- DROPA, M. F. Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência, 2008. Disponível em <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/304.pdf> Acesso em: 22 abr. 2021.
- DUTRA, J. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J.; FLEURY. M. T.; RUAS; R. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: uma análise de classificação em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classificacoes-em-estudos-empiricos>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, pp. 44-69, 2004. Disponível em <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>. Acesso em 24 abr. 2021.
- GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- LE BOTERF, G. L. **Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar**. Pessoal. Lisbonne, 2006.
- LOPES, A. O. B.; ARAUJO, R. M.; COSTA, M. T. P. Gestão de desempenho individual no governo federal: um survey com agentes implementadores em uma organização pública. **Revista Interface**, p. 83-105, nov., 2020. Disponível <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1167>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. H. Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business. **Handbook Of Research On Family Business**, v. 1, p. 402-422, 2006. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da Gestão por Competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019. Disponível em <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2563>. Acesso em: 24 abr. 2021.

NISHITSUJI, D. A. O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educador, 2001.

RENGEL, R.; JANUARIO, R. R.; MONTEIRO, J. J.; PETRI, S. M.; SCHNORRENBERG. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 6-25, 2020. Disponível em <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5190> . Acessado em: 16 jun. 2021.

RIBAS, T. M. R.; SOUZA, G. M.; SILVA, C. L.; DALMAUL, M. B. L. O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas universidades públicas federais brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. (edição especial), p. 50-62, 2018. Disponível em <file:///C:/Users/ranaq/Downloads/52824-Texto%20do%20Artigo-213178-1-10-20190319.pdf> Acesso em: 27 abr. 2021.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STEFANICZEN, J.; ZAMPIER, M. A. Competência dos profissionais de fisioterapia: estudo em um município da região Centro Oeste do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 33-57, 2017. Disponível em <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/888>. Acesso em: 24 abr. 2021

VARGAS, K. S.; SCHERER, I. B.; SCHERER, L. A.; GROGMANN, M. Z. O desenvolvimento de Competências Profissionais a partir da Pós Graduação: Uma análise em mestrandos das áreas de ciências humanas e ciências aplicadas. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 4, n. 2, p. 81-104, 2015. Disponível em <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/2316-5537.15.5> Acesso em: 24 abr. 2021.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Submetido em: 27.04.2021

Aceito em: 08.07.2021