



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAROLINE ANTUNES LINS DOS SANTOS

**SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA CANTU
ALIMENTOS**

**CHAPECÓ
2015**

CAROLINE ANTUNES LINS DOS SANTOS

**SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA CANTU
ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito parcial para obtenção de
grau de Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta.

CHAPECÓ
2015

Santos, Caroline Antunes Lins dos
Seleção por competências: Uma proposta para a
empresa Cantu Alimentos/ Caroline Antunes Lins dos
Santos. -- 2015.
131 f.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Gestão por competências. 2. Competências. 3.
Seleção por competências. I. Tosta, Humberto Tonani,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

CAROLINE ANTUNES LINS DOS SANTOS

**SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA CANTU
ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

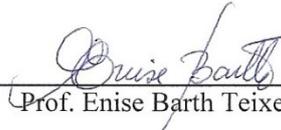
Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta.

Aprovado em: 15 / 06 / 2015

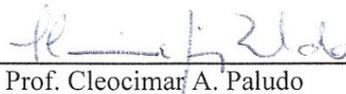
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta - UFFS



Prof. Enise Barth Teixeira - UFFS



Prof. Cleocimar A. Paludo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades que concedeu em minha vida até hoje e pelas pessoas especiais que colocou no meu caminho que me ajudaram a alcançar este objetivo.

Aos meus pais e meu irmão, pelo apoio, carinho, compreensão pelas minhas ausências e pelos meus dias de nervosismo durante a realização deste trabalho.

Ao Professor Humberto Tonani Tosta, que foi um ótimo orientador e me proporcionou uma visão mais abrangente do assunto a ser tratado.

À Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, que através de suas aulas despertou em mim a vontade de seguir na área de Gestão de Pessoas. Agradeço pelas ótimas aulas e indicações quando este trabalho ainda era apenas uma ideia.

À Cantu Alimentos, que me deu todo o suporte necessário para a realização deste trabalho e me apoiaram quando escolhi o assunto ao compreenderem que o trabalho irá agregar muito na empresa.

À Universidade Federal da Fronteira Sul pela formação de qualidade proporcionada.

Muito obrigada!

RESUMO

A gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar vários processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Com diferentes estratégias e instrumentos, tem como objetivo identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Este trabalho teve como objetivo geral “propor um processo de seleção por competências para a empresa Cantu Alimentos”. Esta pesquisa quanto sua abordagem foi qualitativa para a realização da análise do discurso das entrevistas, as quais permitiram extrair as competências da organização. Em segundo momento, fez-se o uso de questionário aplicado aos gestores para elaboração da matriz de competências de cada cargo. Este estudo se caracteriza quanto aos fins uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada e quanto aos meios de investigação, destacam-se: bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Na coleta de dados, analisou-se a descrição de cada cargo e extraíram-se os indicadores de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Fez-se a mensuração das competências de maneira a não desvincular da realidade do cargo, elaborou-se uma Escala Likert com medição de cinco graus, onde os dois gestores em consenso definiram o grau de importância de cada competência para um cargo específico. Após foi calculada a média para chegar ao grau de cada grupo de competências, com isso obteve-se um perfil de competências para cada cargo. Por fim, elaboraram-se as entrevistas comportamentais para cada cargo. Conclui-se que o estudo trouxe uma ferramenta que permitirá selecionar pessoas com um processo mais fidedigno e que evite as falhas, nessa modalidade de processo seletivo, a entrevista por competências contribui avaliando atributos técnicos e comportamentais relevantes à seleção do candidato ideal a um determinado cargo, buscando agregar valores para os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Gestão por competências. Competências. Seleção por competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.	15
Figura 2: Competências como fonte de valor par ao individuo e para a organização.....	20
Figura 3: Competências Individuais e Organizacionais.	21
Figura 4: Identificação do gap de competências.....	23
Figura 5: Diagrama de blocos dos processos da pesquisa.	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ingredientes da Competência.....	18
Quadro 2: Desdobramento do CHA.....	19
Quadro 3: Ganhos do conceito de competência para gestão de pessoas.....	21
Quadro 4: Exemplo para relacionar as competências técnicas.....	27
Quadro 5: Agrupamento de competências comportamentais.....	28
Quadro 6: Benefícios da seleção por competências.....	31
Quadro 7: Tipos de perguntas comportamentais.....	33
Quadro 8: Critérios para avaliação da entrevista comportamental.....	34
Quadro 9: Sujeitos da pesquisa.....	39
Quadro 10: Método de coleta de dados para cada objetivo específico.....	41
Quadro 11: Competências organizacionais da empresa.....	46
Quadro 12: Competências organizacionais da empresa.....	47
Quadro 13: Grupos de competências similares.....	49
Quadro 14: Escala para medição das competências.....	50
Quadro 15: Matriz de competências do cargo Gerente Geral.....	51
Quadro 16: Matriz de competências do cargo Gerente Comercial.....	52
Quadro 17: Matriz de competências do cargo Chefe de Depósito.....	53
Quadro 18: Matriz de competências do cargo Caixa.....	54
Quadro 19: Matriz de competências do cargo Assistente de Estoque.....	56
Quadro 20: Matriz de competências do cargo Recepcionista.....	57
Quadro 21: Matriz de competências do cargo Assistente de Faturamento.....	58
Quadro 22: Matriz de competências do cargo Assistente de Logística.....	59
Quadro 23: Matriz de competências do cargo Analista Administrativo.....	60
Quadro 24: Matriz de competências do cargo Promotor de Vendas.....	61
Quadro 25: Matriz de competências do cargo Vendedor Interno.....	62
Quadro 26: Matriz de competências do cargo Classificador.....	63
Quadro 27: Matriz de competências do cargo Conferente.....	64
Quadro 28: Matriz de competências do cargo Ajudante de Motorista.....	65
Quadro 29: Matriz de competências do cargo Motorista.....	66
Quadro 30: Etapas da seleção por competências.....	67
Quadro 31: Roteiro básico de entrevista inicial.....	69
Quadro 32: Proposta de entrevistas com foco em competências.....	70
Quadro 33: Parecer final do processo seletivo.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2 COMPETÊNCIA.....	14
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.3.1 Mapeamento e Mensuração de Competências	24
2.4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	29
2.4.1 Entrevista comportamental com foco em competências	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	37
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.3 COLETA DE DADOS	39
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
4 ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 A EMPRESA.....	44
4.2 POLÍTICAS ATUAIS DE RECURSOS HUMANOS	44
4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	46
4.3 MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS	48
4.4 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE A – Entrevista	98
APÊNDICE B – Competências identificadas nos cargos.....	99
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos gestores (com os graus apontados pelos mesmos)	105
ANEXO A – Manual de descrição de cargos Cantu Alimentos.....	122

1 INTRODUÇÃO

No passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto, hoje as pessoas são importantes nas empresas. A vantagem competitiva pertence às companhias que sabem como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos (BOHLANDER; SNELL, 2011).

O capital humano é intangível, e são os funcionários não a empresa que possuem esse capital. Para formar esse capital nas empresas, os gerentes precisam desenvolver estratégias que garantam pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores. Os programas de contratação têm como objetivo a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores e mais brilhantes talentos existentes (BOHLANDER; SNELL, 2011).

É um desafio atrair e reter talentos, encontrar a pessoa certa para a organização. Neste novo ambiente econômico as empresas passaram a buscar incessantemente pessoas que venham a resolver seus problemas. Pessoas com talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar os novos desafios (PONTES, 2010).

Assim, o processo de seleção tornou-se estratégico para as organizações. É necessário selecionar as pessoas certas para que os objetivos organizacionais sejam atendidos. “Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível” (GIL, 2011, p. 91).

Neste contexto, Leme (2005, p. 117) destaca que “a melhor forma de se contratar um novo colaborador para sua empresa é utilizar o processo de seleção por competências”. Este processo de seleção por competências citado pelo autor é um subsistema da gestão por competências. Que consiste em:

Um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções (RABAGLIO, 2008, p. 3).

Diante do exposto, ao aderir às práticas de gestão por competências, o gestor tem subsídios para mapear quem são os profissionais com as qualificações adequadas para a vaga em aberto, assim como quem são aqueles que necessitam de um complemento na formação para ocupar uma futura posição na empresa (DALMAU; TOSTA, 2009).

Afirma Rabaglio (2008) que as ferramentas da gestão por competências entregam aos gestores uma forma prática de gerir e desenvolver pessoas continuamente, de forma homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional também homogênea de maneira com que os líderes remem na mesma direção para o alcance de objetivos comuns. O conjunto dos subsistemas de gestão por competências fornece ferramentas necessárias para as organizações terem o perfil certo no lugar certo, desenvolvendo competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

As competências definem comportamentos das pessoas para atender as necessidades corporativas. São duas as formas de estudar as competências: as corporativas, ou essenciais, e as específicas. Dessa maneira, as competências podem ter o caráter corporativo, que são os comportamentos de cada pessoa esperados para atendimento da estratégia da empresa. Cada organização requer competências essenciais das pessoas para que possam atender aos objetivos estratégicos. Além disso, devem ser estudadas as competências com caráter específico, aquelas exigidas para atender necessidades da área de negócio em que o funcionário trabalha (PONTES, 2010).

Com foco nas competências é possível selecionar pessoas com as necessidades específicas dos cargos. “A área de seleção ou atração de talentos é a porta de entrada da empresa. Se admitirmos profissionais fora do perfil necessário para o cargo, estaremos admitindo problemas e despesas e não a solução para empresa” (RABAGLIO, 2008, p. 27).

Complementa Leme (2005, p. 120) que a “seleção por competências tem o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo”. O autor supracitado defende ainda que isso é economia, pois o *turn over* será menor. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, podendo a empresa focar recursos em treinamentos estratégicos e de desenvolvimento.

Nesta perspectiva, faz-se necessário não apenas preencher um cargo, mas sim selecionar pessoas qualificadas e focadas com as estratégias da empresa. Considerando-se a atividade de seleção de pessoas um meio estratégico de tomada de decisão, e a seleção por competências como um novo método de maior assertividade na identificação do candidato ideal para o cargo. Questiona-se:

Como se deve configurar um processo de seleção por competências para a empresa Cantu Alimentos?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um processo de seleção por competências para a empresa Cantu Alimentos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias organizacionais e manual de cargos;
- b) Definir o perfil de competências organizacionais da empresa;
- c) Definir o perfil de competências dos cargos da empresa;
- d) Validar uma matriz de competências dos cargos da empresa;
- e) Elaborar um processo de seleção utilizando-se da ferramenta entrevista comportamental com foco em competências.

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa precisa ser justificável, ou seja, ela apresentará razões para sua existência. Nesse sentido, todo estudo deve justificar os critérios de importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2012).

É sempre importante melhorar uma prática ou política, sendo este o propósito dos métodos e técnicas da administração (ROESCH, 2012). Neste sentido o presente trabalho pode ser caracterizado como importante, pois para alcançar os melhores resultados, a maior qualidade no atendimento e o fortalecimento da marca envolvem-se o desempenho e o comportamento das pessoas que estão inseridas na empresa. A ferramenta de seleção por competência será relevante para a Cantu Alimentos, pois permitirá ao gestor utilizar práticas formalizadas e objetivas na seleção de pessoal, buscando atrair pessoas certas para ocuparem os cargos corretos. Proporcionando avaliar não só as características técnicas como atualmente ocorre, mas as comportamentais que o candidato apresenta e embasado nisso realizar a tomada de decisão com maior assertividade. Já para a acadêmica, o estudo se torna importante, pois irá aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Em referência a oportunidade, discorre-se do fato que o estudo estará sendo realizado pela primeira vez na empresa, e contribuirá para formalizar a prática de seleção atual, propondo focar nas competências. Além de a empresa se posicionar favorável à

implementação de mudanças organizacionais, o ambiente é oportuno para mapear as competências organizacionais, dos cargos e implantar um processo de seleção por competência.

Em menção a viabilidade do estudo, foi possível realizar na empresa Cantu Alimentos com prazo suficiente para sua realização. Os recursos financeiros necessários não serão obstáculos, sendo viáveis operacionalmente. Por fim, leva-se em consideração o critério de acessibilidade, uma vez que, a acadêmica trabalha na empresa há 4 anos, possuindo assim maior facilidade para obtenção de informações necessárias para o estudo.

Contudo, após a apresentação da introdução, do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, bem como da justificativa, será apresentado a seguir a estrutura do trabalho.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: primeiramente será apresentado o referencial teórico sobre o tema e que fundamentam a pesquisa realizada neste trabalho.

Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o estudo, onde é destacada a classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e análise de dados.

Após segue a apresentação da empresa, os resultados e as propostas para um processo de seleção de pessoal por competências. Por fim, demonstram-se as considerações finais do trabalho expondo os objetivos propostos e como os mesmos foram alcançados. Apresentam-se ainda as referências utilizadas, os apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo está destinado à consideração dos aspectos teóricos do trabalho, trazendo conceitos de diferentes autores de acordo com as abordagens estudadas. Dessa maneira, os temas aqui discutidos são: gestão de pessoas, seguida da abordagem de competências, gestão por competências, mapeamento, seleção por competências e entrevista comportamental.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo. Essa transformação vem sendo causada por mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre empresas e pessoas, no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do próprio mercado (DUTRA, 2011).

O autor referenciado salienta ainda que a pressão para a transformação da gestão de pessoas origina-se de duas fontes. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente em que a empresa se insere. A segunda fonte é o ambiente interno em que as pessoas determinam algum tipo de relação de trabalho com a empresa, procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades.

As pressões sobre as organizações exigem revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para a gestão de pessoas. Essa exigência, aliada à crescente importância das pessoas para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização deu origem a maior atenção à gestão de pessoas (DUTRA, 2011, p. 9).

Desde meados da década de 80 as empresas vêm sofrendo desafios tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios e muitas passaram por experiências, como a reengenharia, terceirização e o *downsizing*, que produziram consequências dramáticas para seu pessoal (GIL, 2012).

Complementa Dutra (2011) que nessa década houve um questionamento e mudanças profundas nas práticas organizacionais motivadas pelas ondas de globalização, iniciando no sistema financeiro e atualmente no sistema de produção. O autor soma à globalização a grande turbulência tecnológica, e assim, cada vez maior o nível de exposição das organizações. Nesse contexto, as empresas passaram a procurar maior flexibilidade para se

adequarem à instabilidade do ambiente e assim, passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.

Diante disso, Dutra (2011, p. 17) apresenta que a gestão de pessoas se caracteriza como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”.

O autor supracitado abre sua definição sobre o conjunto de políticas e práticas, destacando que as políticas se referem aos princípios e diretrizes que determinam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a empresa. Já as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para conduzir as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. Por fim, a conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa.

Complementa Gil (2012) que a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. É uma área que vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas.

Dentro deste contexto de instabilidade do ambiente e a utilização do talento das pessoas nas organizações surgem temas como competências, que será apresentado a seguir.

2.2 COMPETÊNCIA

O termo competência no fim da Idade Média era associado basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. O conceito de competência veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se posicionar a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

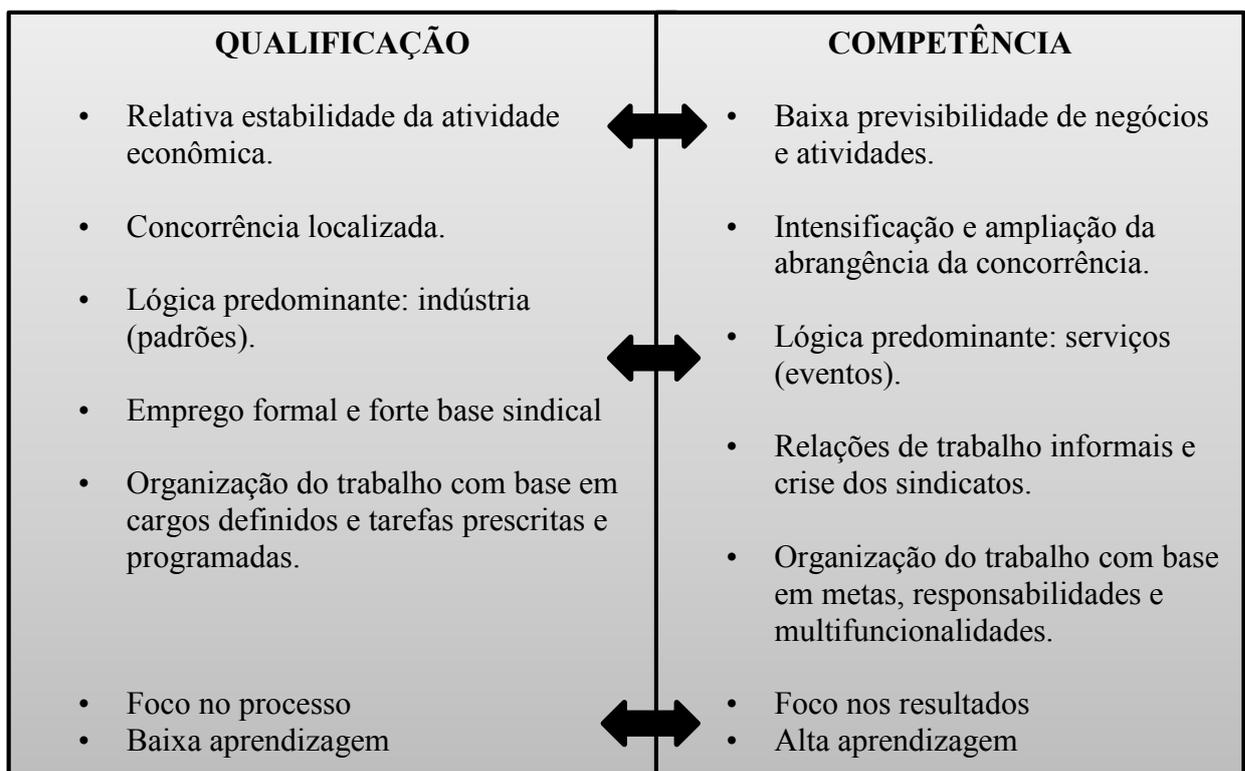
Em menção a evolução dos debates sobre competências Ruas (2005) apresenta que a perspectiva mais estratégica da noção de competência tem origem em uma construção mais recente, já com sua dimensão individual a construção é mais antiga e heterogênea.

“Foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela” (ZARIFIAN, 2008, p. 21).

A origem de competências ganhou debate a partir da associação ao termo de qualificação, que foi alvo de debates entre os anos 1960 a 1980. A qualificação é contextualizada num ambiente de emprego formal, trabalho industrial e com atividades previsíveis e de forte base sindical. Já o debate de competências, que foi discussão dos anos de 1990, passa pela crescente instabilidade da economia, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Neste contexto, destaca-se ainda a aceleração da concorrência, a atividade de serviços, o trabalho informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e a crise nas associações sindicais de trabalhadores. O foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para responsabilidade do que para a tarefa em si. Assim, nesta lógica de atividade econômica e de dinâmica das empresas o conhecimento sobre competência começa a ganhar forma (RUAS, 2005).

“Nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis” (RUAS, 2005, p. 36). Para melhor explanação a figura a seguir apresenta o desenvolvimento da noção de qualificação e competência em seus respectivos contextos.

Figura 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.



Fonte: RUAS (2005, p. 37).

Contextualizado as noções de qualificação e competências. Discutem-se em seguida os enfoques das escolas que influenciaram na apreciação de competências.

Dalmau e Tosta (2009) apresentam três escolas que influenciaram no conceito atual de competência são elas: A escola americana, francesa e a brasileira.

Em relação à Escola Americana, os autores supracitados destacam que no início da década de 1970 nos Estados Unidos com a evolução dos estudos das teorias comportamentais da administração, inicia-se o estudo da competência por McClelland que questionava o uso de alguns testes de inteligência e aptidão na avaliação de estudantes e candidatos a empregos. Para ele os testes eram insuficientes e a maneira de análise seria medir as competências por amostras de comportamento e técnicas de realização do trabalho. Nessa teoria das necessidades de McClelland todo ser humano tem três necessidades básicas, sendo:

Realização: a necessidade de **realização** nos diz que as pessoas precisam executar tarefas desafiadoras, elevando-se um nível superior. Afiliação: também precisam de certa **afiliação**, isto é, procuram relacionar-se cordial e afetuosamente, procuram ser aceitas. Poder: por fim, há a necessidade de **poder**, isto é, de exercer influência (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 29).

Nesse sentido, para McClelland, o ambiente de trabalho deveria prover essas necessidades. Seus estudos demonstram que a competência é contextualizada ao ambiente do indivíduo e poderia ser desenvolvida através de treinamentos, prática laboral e da experiência adquirida (DALMAU; TOSTA, 2009).

Em menção a Escola Francesa, Fleury e Fleury (2001) destacam que o debate francês sobre competência nasceu nos anos 70 a partir do questionamento do conceito de qualificação e formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com a desarmonia entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente das indústrias, procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas aspirando aumentar a capacitação dos empregados. Dalmau e Tosta (2009) apresentam que o auge da Escola Francesa foi na década de 1990, quando foram publicados os estudos mais relevantes sobre esse tema.

Para os estudiosos franceses a competência é composta por um conjunto de saberes que inclui o saber, o saber fazer e o saber ser. Definindo assim uma pessoa competente aquela que é capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e comportamentos (saber ser) no seu cotidiano. Para essa Escola, é consenso que a competência está relacionada à natureza do trabalho e das atividades que o compõe (DALMAU; TOSTA, 2009).

Carvalho et al (2008) também focam seu conceito no conjunto de saberes. Para eles competência é:

Um atributo que se aplica a pessoas ou a organizações, em função de sua capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer, e saber ser. É um atributo variável em espécie e intensidade. Existem diferentes competências (espécie), e cada uma delas pode ser maior ou menor (intensidade). Além disso, competências são relativas, uma vez que dependem não apenas de variáveis externas, situacionais (CARVALHO et al, 2008, p. 42).

No Brasil, o conceito elaborado pela Escola Francesa teve maior aceitação, porém com algumas modificações. “O saber foi interpretado aqui como **conhecimento**. O saber fazer como **habilidade**. E o saber ser como **atitude**” (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 32).

Neste enfoque, Fleury e Fleury (2004, p. 45) destacam que o conceito de competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas”.

Dalmau e Tosta (2009) entendem o porquê uma pessoa é muito competente no desenvolvimento de determinadas funções e não tanto em outras, deve-se ao fato da competência ser um elemento situacional. É inerente ao trabalho, faz com que ninguém seja plenamente competente e nem plenamente incompetente.

Essa condição posiciona a Competência como um conceito estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a sua formação contínua. A cada indivíduo é dada a oportunidade para melhorar ou adaptar suas Competências de acordo com o que lhe seja exigido em determinado momento de atuação profissional (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 31).

Na mesma perspectiva Fleury e Fleury (2004) mencionam como um elemento em ação nas diferentes situações. Na concepção deles “observa-se que essas competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou outra organização” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

O conceito de Rabaglio (2008) se caracteriza na corrente francesa, para ela cada cargo precisa de um “CHA” (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e cada candidato precisa ter o “CHA” de que o cargo necessita, sem essa compatibilidade de perfil não haverá resultados eficazes. O quadro a seguir caracteriza cada um dos elementos que definem a competência.

Quadro 1: Ingredientes da Competência.

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas formação a pré-requisitos necessários ao cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte, quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidades.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano , que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio (2008, p. 3).

Carvalho et al (2008) interpretam um ponto de imprecisão quanto a atitude, embora seja um conceito essencial para a definição de competência, percebem que a atitude esta como sinônimo de comportamento, de ação. Os autores entendem que as atitudes direcionam o conhecimento e a habilidade rumo a um desempenho que pode ou não ser adequado aos interesses de uma organização. Neste sentido, apresentam que:

“Conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos ou desenvolvidos. As atitudes, contudo, envolvem desejos, crenças e valores que são produto de toda uma história de vida, e, portanto, muito mais difíceis de serem moldados em função do interesse de uma organização” (CARVALHO et al, 2008, p. 39).

Na visão de Zarifian (2008, p. 68) “a competência é o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Neste contexto, a iniciativa e a tomada de responsabilidade sendo elementos da competência reforçam o papel que as atitudes desfrutam no ambiente empresarial. A qualidade do desempenho dos empregados depende do seu posicionamento e do seu envolvimento diante de uma situação concreta de trabalho. Tomar iniciativa e assumir responsabilidades não depende apenas de conhecimento e habilidades, mas, sobretudo, do desejo, crenças e valores que ajudam a definir o significado que é atribuído ao trabalho, às atividades nele implicadas (CARVALHO et al, 2008).

Já Carbone et al (2009) conceituam a partir da junção de concepções, para eles competência é:

Não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE et al, 2009, p. 43).

Na visão de Dutra (2001) encarar a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem este conjunto, porém não garante que a organização se beneficiará diretamente. Discute-se neste sentido o conceito de entrega, levando-se em consideração a capacidade do indivíduo entregar-se à empresa (DUTRA, 2001).

“Na prática organizacional, as decisões sobre os indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem” (DUTRA, 2001, p. 28).

Leme (2005) apresenta a dimensão do significado de competências em três pilares que se integram entre eles. Sendo o conhecimento e habilidade como competência técnica, ou seja, aquilo que o indivíduo precisa saber para executar sua função e a atitude como competência comportamental, que se refere a tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, como a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, entre outras.

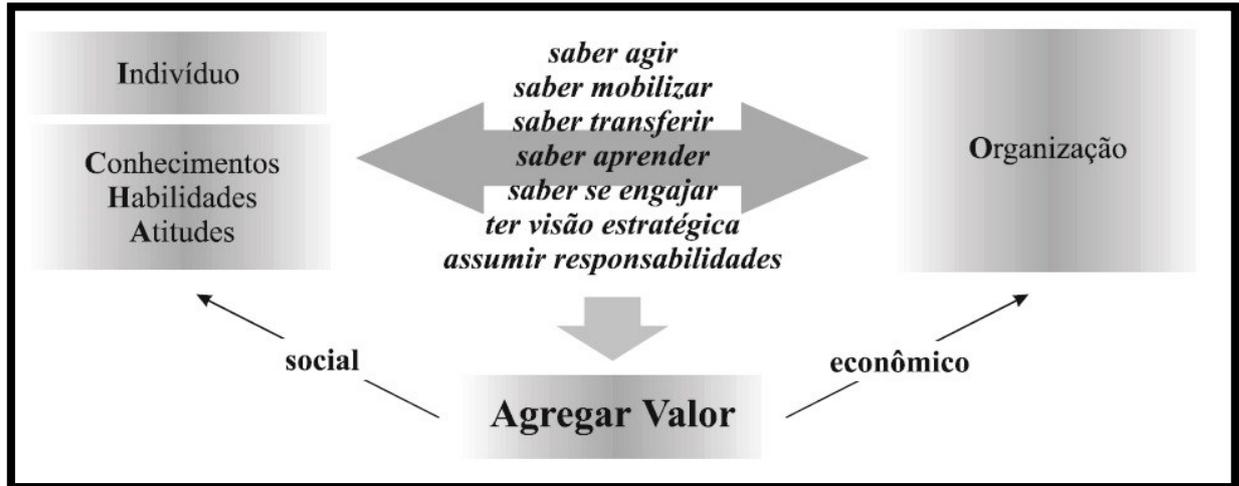
Quadro 2: Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p. 18).

Neste cenário, Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores apresentam a figura abaixo com as competências profissionais que o indivíduo precisa conter e as ações dela na interação com a organização.

Figura 2: Competências como fonte de valor par ao individuo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

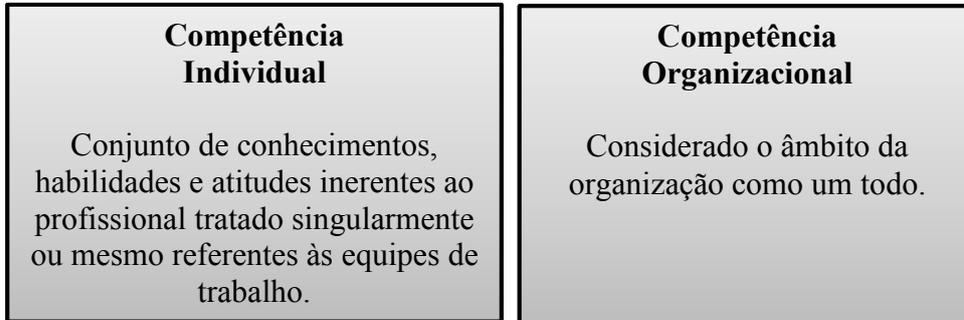
Complementando a figura 2, Fleury e Fleury (2001) definem sete competências profissionais, que agregam valor ao indivíduo e a empresa, sendo: (1) Saber agir, referindo-se ao saber o que faz e por que faz, saber julgar, escolher e decidir. (2) Saber mobilizar os recursos de pessoas, financeiros, materiais e criar sinergia entre eles. (3) Saber comunicar, compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. (4) Saber aprender a trabalhar o conhecimento e a experiência, bem como rever modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. (5) Saber comprometer-se com os objetivos da organização e engajar-se. (6) Saber assumir responsabilidades, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido. E por fim, (7) ter visão estratégica, conhecendo e entendendo o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Nesta sintonia de valores entre indivíduo e empresa é possível abordar o conceito de Brandão e Guimarães (2001) sobre as competências humanas e organizacionais, que se comportam de maneira vinculada. A primeira refere-se aquelas relacionadas à pessoa ou equipe de trabalho e as organizacionais aquelas que se referem à organização como um todo. Ressaltando-se que um nível influencia o outro e vice-versa de tal maneira que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.

Ruas (2005) apresenta que a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, intenção estratégica. A noção de competência individual refere-se à mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.

A proposta da gestão por competências é gerir as relações entre as competências organizacionais e as individuais, que são caracterizadas e relacionadas às exigências do cargo. (DALMAU; TOSTA, 2009).

Figura 3: Competências Individuais e Organizacionais.



Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 47).

Ao se comparar as competências existentes no cargo com as competências necessárias exigidas pela empresa, os gestores poderão obter uma relação de necessidades de desenvolvimento do profissional (DALMAU; TOSTA, 2009).

Destaca Dutra (2001) que o uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das empresas e dos indivíduos, desenhando uma série de ganhos, tais como:

Quadro 3: Ganhos do conceito de competência para gestão de pessoas.

PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência. • Otimização de recursos e da massa salarial. • Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. • Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. • Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
PARA AS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. • Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. • Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. • Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Fonte: Dutra (2001, p.42).

Contudo, o estabelecimento das competências individuais deve estar atrelado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois ocorre uma influência mútua entre elas. Observando o processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas (DUTRA, 2001).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas, nos últimos anos, as organizações passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial ao desenvolvimento de competências, pois perceberam que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados (BRANDÃO; GUIMARÃES; ANDRADE, 2001).

Para Brandão (2012) a gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar vários processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Com diferentes estratégias e instrumentos, tem como objetivo identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Um dos objetivos da gestão por competências é desdobrar as exigências decorrentes das estratégias, a missão, visão, os valores e princípios em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance do que fora proposto. Outro objetivo é mapear quais as competências devem ser utilizadas, alavancadas e quais deverão ser desenvolvidas visando um diferencial competitivo (DALMAU; TOSTA, 2009).

Rabaglio (2008) apresenta que a gestão por competências possui um conjunto de subsistemas sendo estes:

- Mapeamento do perfil de competências organizacionais;
- Mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções;
- Seleção por competências, cujas ferramentas são: entrevista comportamental, jogos com foco em competências, mensuração para entrevista e jogos;
- Avaliação por competências, cujas ferramentas são: medidor de competências e mensuração do medidor de competências;
- Treinamento e desenvolvimento de competências;
- Avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas;
- Remuneração por competências.

Em encontro com os subsistemas destacados por Rabaglio (2008), Carvalho et al (2008) apresentam que a gestão por competências será ponto de partida para a definição de políticas e de operações dos diversos subsistemas envolvidos na gestão de pessoas. Sendo assim, “a gestão por competências se desdobrará em práticas de remuneração, de

desenvolvimento, de carreira, de avaliação e de seleção, cujo objetivo é proporcionar à organização o conjunto de saberes necessários à criação de vantagens competitivas sustentáveis” (CARVALHO et al, 2008, p. 48).

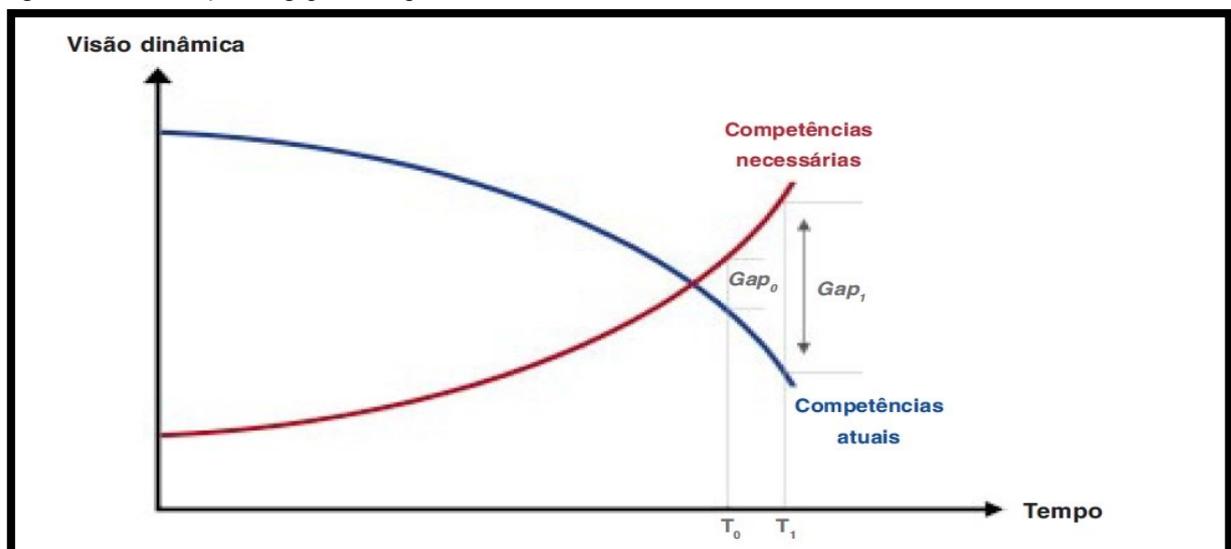
Neste enfoque estes subsistemas são interpretados por Dalmau e Tosta (2009) como pilares estratégicos da área de recursos humanos. Para os autores são fundamentais porque possibilitam que uma empresa foque suas exigências de entrada (recrutamento e seleção), de manutenção dos profissionais (recompensas), de seu aperfeiçoamento com objetivo de criar e fortalecer as competências exigidas (treinamento e desenvolvimento), assim como das ações de controle e orientação profissional em função da análise dos resultados (avaliação de desempenho).

Várias empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao seu negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, e propõe-se a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Ienaga (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001) sugere que o passo inicial é identificar o *gap*, consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da empresa e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis a empresa. Conforme figura abaixo.

Figura 4: Identificação do gap de competências.



Fonte: Ienaga (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001).

Depois de identificado o *gap*, o processo tem como segundo passo o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando inimizar a lacuna, para isso faz-se necessário a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho (IENAGA, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Destacam Carbone et al (2009) que este *gap* tende a crescer caso ocorra ausência de ações de captação (seleção de competências externas) ou desenvolvimento (aprimoramento das competências internas) por parte da organização. Isto porque a dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a efetivação da estratégia organizacional. A outra curva, que representa as competências atuais disponíveis na organização, pode tender ao declínio, caso essas competências se tornem obsoletas com o passar do tempo. “É fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências” (CARBONE et al, 2008, p. 53).

Neste sentido, a ideia é que a empresa e seus colaboradores “eliminam as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (STEWART, 1998, p. 84 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Brandão (2012) considera que o mapeamento constitui etapa fundamental da gestão por competências, visto que orienta as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. É necessário realizá-lo de forma precisa, com rigor metodológico e a utilização de técnicas e instrumentos específicos.

Contudo, a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão define onde a empresa deseja estar no futuro, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.3.1 Mapeamento e Mensuração de Competências

Na realização do mapeamento de competências a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social que auxiliam num diagnóstico, permitindo

desta maneira não apenas identificar a lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Sendo o foco do trabalho a seleção por competências faz-se um arcabouço teórico sobre o mapeamento de competências organizacionais e o mapeamento das competências dos cargos.

O passo inicial deste processo é identificar as competências organizacionais e humanas necessárias para a execução dos objetivos da empresa. Para isso primeiramente é realizado uma análise documental que inclui análise de conteúdo da missão, visão, objetivos e documentos que se referem a estratégia da empresa (CARBONE et al, 2009).

“As competências de uma empresa devem ser extraídas do seu universo cultural com base nos indicadores da empresa para expressar sua identidade” (RABAGLIO, 2008, p. 10).

A análise de conteúdo dos documentos da estratégia organizacional visa identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e levantar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização (CARBONE et al, 2009).

A entrevista é outra técnica de pesquisa aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cortejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes para a organização. O entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem conhecimento maior das estratégias do negócio e cultura da empresa (CARBONE et al, 2009).

Uma técnica que auxilia quando o pesquisador e os objetos de estudos não possuem tempo disponível para as entrevistas é realizar uma entrevista coletiva, também denominada de grupo focal ou *focus group* com participação de 8 a 12 pessoas. A discussão realizada pelo grupo deve ser transcrita e analisada, visando identificar as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes à organização (CARBONE et al, 2009).

Sobre a técnica de observação, uma de suas principais vantagens no processo de mapeamento de competências “refere-se à possibilidade de o investigador verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos elementos pesquisados, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários” (CARBONE et al, 2009, p. 61-62).

O questionário por sua vez exige a aplicação prévia de uma ou mais técnicas, seja ela, análise documental, observação, entrevista ou grupo focal. Por estas técnicas o pesquisador

identifica as competências supostamente relevantes para a organização e reúne elementos para a composição do mesmo (CARBONE, et al, 2009).

Enfim, tem-se a definição da escala adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau da importância das competências. Brandão, Guimarães e Andrade (2001) em uma pesquisa utilizaram a escala de avaliação do tipo diferencial semântico (escala de Osgood).

Constituída de seis pontos (numerados de 1 a 6), utilizando-se em seus extremos duas expressões de significados opostos (*nem um pouco importante e extremamente importante*) para classificar cada competência. Dessa forma, quanto mais próxima do ponto 1 a resposta, menor a importância atribuída pelo respondente à competência, e quanto mais próxima do ponto 6, maior a importância da competência para a qualidade do atendimento (BRANDÃO; GUIMARÃES; ANDRADE, 2001, p. 69).

Outra escala é a do tipo Likert para avaliar o grau de importância das competências relacionadas no questionário. Nesta “todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Razoavelmente importante; 4 - Muito importante; 5 – Totalmente importante (CARBONE et al, 2009, p. 63).

Independente da escala de avaliação utilizada é importante realizar uma validação semântica do questionário antes de sua aplicação, pois a partir dela é possível verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento de pesquisa são facilmente compreendidos pelos respondentes (PASQUALI, 1997 *apud* CARBONE et al, 2009).

Contudo, além das competências necessárias para atender as estratégias organizacionais, relaciona-se também as competências internas, que já estão disponíveis na organização e aquelas que são necessárias, mas não estão disponíveis. Ou ainda, mapear e mensurar o perfil de competências dos cargos que permitem elaborar uma ferramenta para selecionar pessoas com as competências que aquele cargo exige.

Trata-se da “estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para eficácia e resultados em um cargo específico” (RABAGLIO, 2008, p. 15).

A fórmula mais consistente é construída tendo como base as atribuições dos cargos, sendo assim a descrição dos cargos atualizada é a ferramenta-chave que deverá fornecer todos os indicadores de competências do cargo, e será também a base para mensuração de competências. É preciso ser utilizado uma metodologia criteriosa, consistente, clara e objetiva, vinculada à realidade do cargo (RABAGLIO, 2008).

Rabaglio (2008) apresenta cinco passos para mapear perfil de competências. E são estes que foram seguidos como base neste estudo. (1) Encontrar os indicadores de competências do cargo; (2) Extrair as competências técnicas e comportamentais dos indicadores de competências do cargo; (3) Relacionar as competências técnicas, organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares e nomear os grupos de competências similares; (4) Justificar a necessidade de cada grupo de competências similares para o cargo; e por fim, (5) Mensurar as competências.

A primeira etapa constitui em identificar na descrição de cargos ou funções, todos os indicadores de competências, estes indicadores são as atribuições ou as atividades do cargo que constam nas descrições dos cargos. Trata-se de todas as frases que tenham um verbo de ação formando um sentido completo. Caso as descrições de cargos tenham orações muito longas contemplando várias atividades, é importante separá-las, pois cada uma delas pode indicar competências diferentes (RABAGLIO, 2008).

Após, analisa-se cada um dos indicadores, extraíndo as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e as comportamentais (atitudes) necessárias para a excelência na realização do indicador, ou seja, da atividade ou das atribuições do cargo.

O terceiro passo consiste em relacionar as competências técnicas, após, organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares e nomear os grupos de competências similares. Rabaglio (2008), trás como exemplo o cargo de secretária:

Quadro 4: Exemplo para relacionar as competências técnicas.

Conhecimento	Habilidades
Conhecimento das normas e dos procedimentos da empresa.	- Domínio do padrão de atendimento da empresa. - Domínio de informática.

Fonte: Rabaglio (2008, p. 21).

As competências técnicas são pré-requisitos para o cargo, na seleção, quando o requisitante ou o selecionador fazem o recrutamento e a triagem dos candidatos com os conhecimentos necessários, quando esses conhecimentos não são de domínio da empresa (por exemplo, conhecimento das políticas e dos procedimentos da empresa). Nesse caso, o conhecimento necessário é de domínio da empresa, portanto não é solicitado em uma seleção externa, apenas em uma interna (RABAGLIO, 2008).

Na coluna habilidade menciona-se que há uma necessidade de domínio de ferramentas de informática, o que fará com que a área de seleção providencie os testes de informática necessários para identificar quais candidatos estão dentro do perfil necessário para realização das atribuições do cargo (RABAGLIO, 2008).

Ainda no terceiro passo, devem-se organizar as competências comportamentais em grupos de comportamentos similares, Rabaglio (2008) parte dos seguintes princípios: (1) Nenhum comportamento é exibido isoladamente. (2) Sempre que um comportamento é exibido, leva com ele uma quantidade de outros comportamentos muito similares ou que sejam requisitos para que aquele comportamento possa existir. Um exemplo de comportamento é a estratégia.

Para uma estratégia eficaz é preciso usar **planejamento**. Para um planejamento eficaz, é preciso uma boa **organização**. Para uma organização eficaz, é preciso uma boa **administração do uso do tempo** etc. Isso significa que, juntamente com a estratégia, estão sendo usados outros comportamentos como: **planejamento, organização e administração do tempo**. Com base no conceito de que nenhum comportamento é usado isoladamente, isso significa dizer que qualquer comportamento sempre estará atrelado a outros similares que serão base para complementar o grupo de comportamentos necessários para a realização de qualquer ação (RABAGLIO, 2008, p. 22).

Com isso, agrupam-se as competências comportamentais extraídas dos indicadores em Grupos de Competências Similares.

Quadro 5: Agrupamento de competências comportamentais.

Grupo I	Grupo II
Agilidade Atenção Organização Planejamento Proatividade Foco em Resultados	Comunicação Relacionamento Interpessoal Flexibilidade Criatividade Foco no Cliente Empatia Entusiasmo Saber Ouvir Disseminação de Informações

Fonte: Rabaglio (2008, p. 22).

O grupo I é formado pelas competências necessárias para a realização das atividades operacionais administrativas, voltadas para a entrega de resultados eficazes. O grupo II possui as competências de interatividade e comunicação eficaz com clientes internos e externos, que são pré-requisitos para a excelência no atendimento aos clientes. O grupo I pode ser nomeado de competências orientadas para resultados, e o grupo II, competências orientadas para o cliente. Devido a cada grupo conter o grupo de comportamentos necessários para a realização das ações voltadas para resultados e para satisfação dos clientes (RABAGLIO, 2008).

Por fim, nomeiam-se os grupos de competências similares, um cargo pode ter até quatro ou cinco grupos de competências similares. Cargos mais simples, operacionais têm menor quantidade e cargos mais complexos, com maior quantidade de atribuições e competências, podem chegar a número maior. O quarto passo é justificar a necessidade de cada grupo de competências similares, é o fechamento do raciocínio para que tenha-se uma

visão completa e compreenda-se a importância das competências para a realização das tarefas do cargo (RABAGLIO, 2008).

O quinto passo, destacado por Rabaglio (2008) como mensuração das competências dos cargos é proposto pela autora baseado no número de vezes que uma tarefa apresenta uma competência do grupo chave.

Contudo, existe também a possibilidade da utilização da Escala Likert para medição do grau em que cada competência é requerida nos cargos, neste sentido os gestores precisam atribuir um grau de importância para cada competência supostamente relevante a determinado cargo da empresa (BRANDÃO, 2012).

Neste sentido, o mapeamento das competências da organização e dos cargos permitem diversas aplicações no campo da gestão de pessoas. Pode ser utilizado para levantar necessidades de capacitação e orientar processos de recrutamento e seleção de pessoas, entre outras aplicações (BRANDÃO, 2012).

2.4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Ao mencionar seleção, seja nos moldes tradicionais ou no modelo de seleção por competências, é necessário compreender que um processo dessa natureza inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão (CABONE et al, 2008).

A seleção por competências é um processo constituído de dois subprocessos, o recrutamento e a seleção, cujo objetivo é prover a organização das competências funcionais que irão concretizar as competências organizacionais (CARVALHO et al, 2008).

O subprocesso de recrutamento é “o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas” (BOHLANDER; SNELL, 2011, p. 158).

“São duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho” (PONTES, 2010, p. 93).

O recrutamento interno trás como vantagem a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno, uma vez que a empresa reconhece o desempenho e o potencial de seus colaboradores. Outra vantagem é o tempo de ambientação do empregado que é menor em relação ao contratado externamente. É também mais rápido o processo de recrutamento interno em relação ao externo, e mais econômico (PONTES, 2010).

O recrutamento externo como vantagem a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização, bem como a experiência requerida que pode ser conseguida (PONTES, 2010).

O subprocesso de seleção por sua vez é “o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas” (BOHLANDER; SNELL, 2011, p. 208).

“Ambos os subprocessos dependem da definição de um perfil de competências, que é o conjunto de competências funcionais necessárias para o pleno desempenho das atividades realizadas pelo profissional que será selecionado” (CARVALHO et al, 2008, p. 49).

Apresenta Gramigna (2007) que os processos seletivos atuais vêm quase sempre acompanhados de três demandas sendo: investimento financeiro que permita atingir os resultados com orçamentos enxutos; agilidade de resposta: preenchimento da vaga em tempo hábil; e por fim, qualidade no atendimento: indicação de candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga.

No que se refere à qualidade no atendimento, encontram-se os grandes desafios do selecionador, sendo estes: “Traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências” e “Agir com assertividade e objetividade nas escolhas” (GRAMIGNA, 2007, p. 106).

Com isso, para obter eficácia nesse processo, é fundamental que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga (GRAMIGNA, 2007).

As formas de análise e avaliação do perfil dos candidatos devem ser ainda mais criteriosas. Tornando assim, o processo de seleção por competências importante, na medida em que este permite fazer uma comparação baseada em fatores compatíveis com as características, necessidades e direcionadores estratégicos de cada organização (CARVALHO et al, 2008).

Neste sentido, todo processo seletivo busca investigar se os candidatos possuem as competências desejadas. Na seleção por competências, apesar de os cargos serem a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que os candidatos a vaga devem ter, o que precisam saber, saber fazer e saber ser. Levando-se em consideração que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais pra que elas possam concretizar-se (CARBONE et al, 2008).

A seleção por competências traz benefícios para o requisitante, para o selecionador, candidato e para empresa, a saber:

Quadro 6: Benefícios da seleção por competências.

Para o requisitante	<ul style="list-style-type: none"> • Passa a ter domínio das ferramentas e a perceber os benefícios que elas trazem para identificar o perfil do candidato; • Terá uma visão global da necessidade do cargo através do mapeamento e da mensuração de competências, o que facilitará a comparação da necessidade do cargo com o perfil do candidato; • Estabelecerá uma parceria mais fortalecida com a área de Recursos Humanos; • Terá domínio de ferramentas estratégicas de Gestão de Pessoas, o que o ajudará na avaliação e no desenvolvimento de competências; • Estará dominando ferramentas de ponta para Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco em Competências; • Terá resultados mais eficazes, menor <i>turnover</i> e redução de despesas com retrabalhos na atração de talentos.
Para o selecionador	<ul style="list-style-type: none"> • Maior objetividade e assertividade; • Melhor parceria com clientes internos e maior foco na identificação dos perfis; • Maior credibilidade dos clientes internos. • Maior facilidade para planejamento dos processos seletivos por todas as ferramentas preparadas; • Melhores resultados para a área de Atração de Talentos.
Para o candidato	<ul style="list-style-type: none"> • Maior probabilidade de colocação em atribuição para qual tem vocação e talento; • Maior garantia de eficácia em resultados; • Maiores probabilidades de crescimento; • Maior orgulho pelo que faz; • Auto-estima mais elevada; • Maior garantia de sucesso.
Para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos índices de <i>turnover</i>; • Redução de despesas; • Maior produtividade e qualidade; • Maior eficácia em resultados.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008, p. 81-82).

A seleção de talentos é uma área que busca solução na identificação de talentos específicos para as necessidades específicas de cada cargo, o que demanda profissionais qualificados que possam gerar excelência em resultados. Exige um conjunto de ferramentas práticas, objetivas e mensuráveis, construídas com base nas atribuições do cargo. Com objetivo de identificar o perfil de competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o cargo e o perfil de cada candidato. Realizando assim, uma comparação entre perfil do cargo e perfil do candidato para tomada de decisão (RABAGLIO, 2008).

Prado e Bulgacov (2010) apresentam que o processo de seleção por competência ocorre em três etapas: construção do perfil de competências, entrevista comportamental e jogos com foco em competências. Com base no perfil de competências, elabora-se a entrevista comportamental, assunto a ser apresentado a seguir.

2.4.1 Entrevista comportamental com foco em competências

Faissal et al (2009), exploram que a entrevista é um dos instrumentos de seleção mais utilizados para fundamentar as decisões relativas a contratação. Ainda complementam com a descrição:

Consiste na proposição de perguntas aos candidatos, tendo como objetivo avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional, levantar informações complementares sobre competências que não foram vistas por meio de outras técnicas, investigar mais profundamente aspectos de uma competência que não tenham sido suficientemente explorados e esclarecer fatos impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo (FAISSAL et al, 2009, p. 121).

Segundo Limongi França (2011, p.40), “a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato”. É importante ressaltar que há três tipos de entrevistas, estruturada, semiestruturada e não estruturada, que consistem na apresentação ou não de um roteiro definido, ou ainda no caso da semiestruturada estar aberta a improvisos.

Para Faissal et al (2009) independente do tipo de entrevista diversos tipos de perguntas podem ser formuladas, como perguntas técnicas, psicológicas, situacionais e ainda comportamental, cada uma com suas características. Perguntas técnicas visam obter ou aprofundar informações sobre conhecimento técnico, já perguntas psicológica enfocam a personalidade e a vida pessoal do candidato, abordando temas como família, lazer relacionamentos interpessoais. Perguntas situacionais por sua vez são formuladas enfocando situações características ao trabalho que poderá vir a ser executado, enquanto as perguntas comportamentais solicitam ao candidato que descreva uma situação concreta, que ilustre a competência que se pretende analisar. Faissal et al (2009) complementam que as perguntas comportamentais são a melhor maneira de prever o comportamento futuro de um candidato.

Neste sentido, a entrevista comportamental com foco em competências é uma técnica de investigação comportamental, onde se procura identificar no perfil dos candidatos comportamentos específicos que são pré-requisitos para o sucesso do cargo que está sendo selecionado (RABAGLIO, 2008).

Complementa Bueno (1999) *apud* Prado e Bulgacov (2010), que a entrevista comportamental é uma técnica que valoriza o tempo nas organizações. Segundo ele entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, compreender e ser compreendido, influenciar e ser influenciado, num tom amistoso, buscando desenvolver um conhecimento mais aprofundado sobre as informações de interesse de cada parte.

“A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no mundo e de maior credibilidade e esse modelo de entrevista tem a técnica mais focada na identificação da competência investigada e de maior assertividade do mercado” (RABAGLIO, 2008, p. 35).

As entrevistas necessitam de técnicas especiais, através das quais seja possível conhecer o perfil comportamental do candidato e comparar com o perfil necessário para o cargo. Sendo assim, a base para construção da entrevista comportamental é sempre o mapeamento do perfil de competências do cargo. Na realização de processos seletivos é preciso conhecer comportamentos específicos, portanto precisa-se de perguntas específicas para cada finalidade (RABAGLIO, 2008).

Por isso, as perguntas comportamentais são perguntas abertas e específicas: abertas, porque investigam uma situação completa; específicas porque são construídas como objetivo de investigar comportamentos específicos, que são pré-requisitos para a eficácia nas atribuições do cargo (RABAGLIO, 2008, p. 37).

A entrevista comportamental deve ser personalizada para cada cargo. Se cada cargo é diferente um do outro e exige um perfil diferente, por conseguinte deve ter também uma entrevista sob medida para investigar o seu perfil comportamental (RABAGLIO, 2008).

Observa Le Boterf (2003) *apud* Prado e Bulgacov (2010), a competência manifesta-se na ação, não pode ser inventada na hora. Por isso, na entrevista comportamental as perguntas são abordadas com verbos no passado, em que o entrevistado relata fatos ocorridos, dificultando a mentira.

Contudo, uma pergunta comportamental “é uma pergunta, aberta, específica, situacional, com verbos de ação no passado” (RABAGLIO, 2008, p. 37). A autora destaca ainda que as formas mais práticas para iniciar uma pergunta comportamental são:

- Descreva uma situação onde...
- Relate algum fato que...
- Conte-me sobre alguma vez em que...
- Fale-me sobre alguma experiência onde...
- Dê um exemplo de sua situação onde...
- Conte sobre alguma vez em que tenha...

Quadro 7: Tipos de perguntas comportamentais.

Aberta	<p>Pergunta que investiga uma situação completa, que tenha claras a situação onde tudo aconteceu, as ações tomadas na situação e as consequências das ações.</p> <p>Pergunta que traz como resposta um “SAC” completo (situação, ações e</p>
--------	--

	consequências).
Específica	Porque é construída especialmente para investigação de comportamentos específicos.
Situacional	Pergunta sobre experiências passadas do candidato.
Verbos de ação no passado	Para investigar experiências vividas pelo candidato.

Fonte: Rabaglio (2008, p. 38).

Para Rabaglio (2008) cada pergunta comportamental deve ser realizada para investigação de uma a três competências específicas. O entrevistador atribuirá graus de 1 a 5 para cada resposta do candidato: percebendo quantidade mínima do comportamento investigado, atribuirá o grau 1; observando excelência no comportamento investigado, atribuirá grau 5. Presença mediana do comportamento investigado, concederá grau 3; mediano para menos, grau 2 e mediano para mais, grau 4. Conforme quadro abaixo:

Quadro 8: Critérios para avaliação da entrevista comportamental.

Grau	Significado	Conceito
1	Mínimo	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
2	Regular	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
3	Mediano	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
4	Bom	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
5	Excelente	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.

Fonte: Rabaglio (2008, p. 53).

O entrevistador poderá fazer quantas perguntas quiser para investigar cada grupo de competências similares. Todas as competências de cada grupo deverão ser investigadas. Cada pergunta deverá receber um grau, de acordo com observação da presença da competência investigada na resposta do candidato. Ao final, o entrevistador deve somar a quantidade de perguntas que fez para cada grupo e fazer média aritmética para identificar o grau que o candidato tirou em cada grupo de competências (RABAGLIO, 2008).

Segundo Prado e Bulgacov (2010) a preparação para a entrevista comportamental envolve quatro aspectos que não podem ser negligenciados pelos entrevistados, sendo:

1. Análise do currículo ou solicitação de emprego – conferência do currículo antes da entrevista, pretensão salarial, levantamento de inconsistências e lacunas informacionais.
2. Preparar o local da entrevista para que seja reservado, agradável, sem barulho, pouco suscetível a interrupções inesperadas e com poucos estímulos visuais.
3. Respeitar a pontualidade, pois representa respeito pelo ser humano, postura ética profissional e transmite imagem positiva do trabalho da seleção e da empresa.
4. Ter em mãos todo material necessário (currículo, formulário de entrevista preparado com as perguntas de acordo com o perfil de competências e relógio).

Ao término de uma entrevista, Almeida (2004) *apud* Prado e Bulgacov (2010) sugere que o entrevistador proceda a avaliação de cada competência do candidato. Ao realizar essa avaliação logo após o término da entrevista, evita-se cometer erros como: “efeito halo (formar impressão boa ou ruim do candidato e aplicá-la a todas as competências avaliadas), síndrome de anjo da guarda (erro da leniência), síndrome do lobo mau (erro da rigidez excessiva), etc” (ALMEIDA, 2004 *apud* PRADO; BULCACOV 2010, p. 181).

Destaca Rabaglio (2008) que o processo seletivo não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção, é uma parceria de responsabilidade compartilhada entre área requisitante e departamento de seleção. É preciso que os gestores sejam conscientizados e orientados tecnicamente pela área de Recursos Humanos para compreender a importância da sua participação em várias etapas do processo seletivo, também devem ser treinados para conhecer as ferramentas de gestão por competências e seus benefícios para sua gestão de pessoas. Outro quesito é a participação do gestor na entrevista técnica, pois ele quem tem o domínio sobre as especificidades técnicas do cargo, ele poderá fazer a entrevista comportamental se estiver treinado tecnicamente para isso. A decisão final o gestor toma com base em todos os resultados do processo seletivo e parecer da área de seleção.

Ao final do processo seletivo é interessante emitir um parecer, que não é um laudo psicológico, mas sim um resumo de todos os resultados do processo. Como se trata de uma metodologia para quem não é psicólogo, que pode ser usada por gestores e por quaisquer profissionais que se especializem com as técnicas (RABAGLIO, 2008).

O parecer deve ter uma linguagem simples e informar qualidade e quantidade: qualidade à medida que identifica quais as competências técnicas e comportamentais do candidato são compatíveis ou incompatíveis com a necessidade do cargo; quantitativa, fornecendo a mensuração com os graus necessários para o cargo e os graus alcançados por cada candidato (RABAGLIO, 2008, p. 53).

Contudo, um novo colaborador entrará na empresa pré-avaliado, já com seu *gap* identificado. A empresa saberá o profissional que está contratando. Não é fácil encontrar o profissional perfeito para o cargo e com todas as competências e princípios necessários. Porém, seleção por competências tem o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Gerando economia, pois o *turn over* será menor. Quanto mais próximo do cargo, os recursos para treinamentos poderão ser focados no desenvolvimento e menores serão os investimentos em treinamentos básicos (LEME, 2005).

Diante disso, as organizações precisam empreender os maiores e melhores esforços para atrair os profissionais mais competentes. Já os profissionais de seleção precisam aprender as melhores práticas de recrutamento e seleção, estar aptos a entender o negócio da empresa, a identificar as competências que lhes são básicas e essenciais para conquistar e sustentar vantagem competitiva (CARVALHO et al, 2008).

3 METODOLOGIA

Define-se pesquisa como um procedimento racional e sistemático que busca proporcionar respostas aos problemas. A pesquisa é requerida quando não se obtêm informações suficientes para responder ao problema ou quando a informação disponível não consegue ser relacionada ao problema (GIL, 2010).

“A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica” (GIL, 2010, p. 1). Dessa maneira, nas próximas seções apresentam-se as técnicas que instrumentalizaram o caminho ao alcance dos objetivos deste trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Este estudo quanto à sua abordagem caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa, pois não se utilizou de métodos quantitativos para elaboração da fundamentação teórica, para avaliar as entrevistas com os gestores tampouco para extrair as competências dos cargos do manual de cargos da Cantu Alimentos.

Zanella (2009) caracteriza a pesquisa qualitativa pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teóricos empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais (GIBBIS, 2009, p. 16).

No que corresponde aos tipos de pesquisa, para Vergara (2013) há várias taxionomias de tipos de pesquisa. A autora propõe dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios empregados.

Quanto aos fins uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já quanto aos meios pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2013).

Este estudo se caracteriza quanto aos fins uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória, pois para Gil (2010) as pesquisas exploratórias têm como objetivo

proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Neste sentido, primeiramente foram identificadas as competências da organização e as competências requeridas aos cargos.

Após, a pesquisa passou a se designar como descritiva. Apresenta Gil (2010) que as pesquisas descritivas têm como propósito a descrição das características de determinada população e ainda identificação de possíveis relações entre variáveis. Neste estudo foi descrito informações sobre a empresa, as competências organizacionais identificadas e as que compõem os cargos da Cantu Alimentos.

Além disso, considera-se uma pesquisa aplicada, pois o objetivo de realizá-la é resolver um problema ao propor um procedimento para seleção de pessoas na empresa. Para Vergara (2013) este tipo de pesquisa é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática.

Quanto aos meios de investigação que foram utilizados nesta pesquisa, destacam-se: bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Pesquisa bibliográfica, pois para a fundamentação teórica abrangeu-se temas como gestão de pessoas, competências, gestão por competências, mapeamento e seleção por competências e a entrevista comportamental onde se descreveu os conceitos e características, tendo como objetivo:

Permitir que o autor tenha maior clareza na formulação do problema de pesquisa; facilitar a formulação de hipóteses e de suposições; sinalizar para o método mais adequado à solução do problema; permitir identificar qual o procedimento mais pertinente para a coleta e o tratamento dos dados, bem como o conteúdo do procedimento escolhido; fornecer os elementos para interpretação dos dados que foram coletados e tratados (VERGARA, 2013, p. 29).

Caracteriza-se como pesquisa documental, conceituada por Vergara (2013) como aquela que é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Nesta pesquisa se utilizaram dos documentos sobre a visão, missão e estratégias da empresa, bem como o manual de cargos.

É também uma pesquisa de campo, pois os dados foram coletados a partir da realidade da empresa Cantu Alimentos. De acordo com Vergara (2013) a investigação é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Por fim, define-se como um estudo de caso. Gil (2010) conceitua como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Este estudo levantou as competências da organização e de cada cargo, após

analisá-las, permitindo elaborar uma ferramenta para selecionar as pessoas com mais efetividade.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram participativos nas três etapas de coleta de dados. São eles: um gerente geral e um gerente comercial. Para situar os gestores da Cantu Alimentos é relevante destacar suas posições na empresa.

Quadro 9: Sujeitos da pesquisa.

Cargo	Responsabilidades
Gerente Geral	Responsável por traçar o caminho que a empresa deve seguir e gerir todos colaboradores. Desenvolver e implementar planos para o negócio juntamente com o gerente comercial.
Gerente Comercial	Responsável por traçar gerir comercialmente toda a equipe de vendas. Desenvolver e implementar planos de negócio para a empresa, abordagem no mercado, introdução de novos produtos e pulverização dos produtos do portfólio. Desenvolver estratégias para crescer em participação de mercado, visando conquistar novos clientes, e melhorar a fatia de vendas dentro dos clientes ativos.

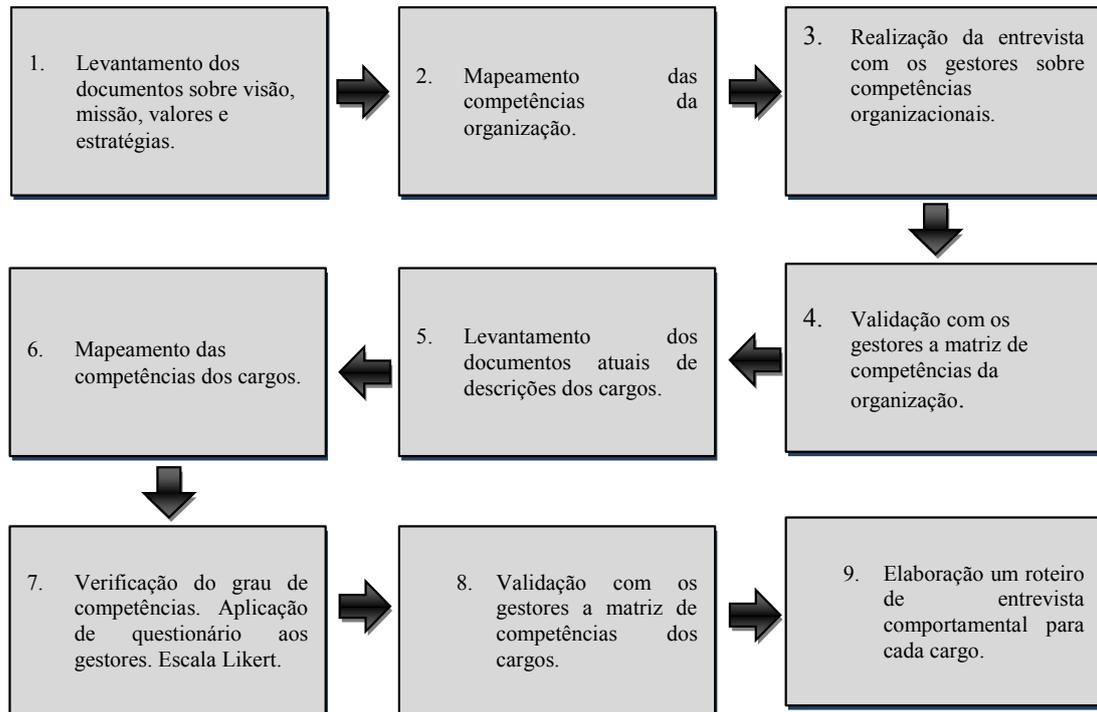
Fonte: Manual de Cargos Cantu Alimentos (2014).

Para a primeira etapa da pesquisa que consiste no mapeamento das competências organizacionais, realizou-se entrevistas com os sujeitos no intuito de buscar suas visões sobre as estratégias de curto e longo prazo, bem como as competências que consideram relevantes à organização. Na segunda etapa da pesquisa, que se referem ao mapeamento das competências dos cargos, os sujeitos entraram em ação para atribuição dos graus para todas as competências observadas contribuindo para a validação da matriz de competências elaborada para cada cargo.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu de maneira atingir os objetivos do estudo, para esta explanação elaborou-se a sistematização apresentada a seguir com os processos realizados.

Figura 5: Diagrama de blocos dos processos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sendo assim, as etapas 1 e 2 envolveram a pesquisa documental, foram levantados os documentos internos da organização sobre sua visão, missão, valores e estratégias, com a finalidade de mapear as competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja seus objetivos.

A etapa 3 consiste na entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A) que foi a técnica de coleta de dados deste estudo, realizou-se uma entrevista individual com os gestores. Apresenta Zanella (2009) que nesse tipo de técnica o entrevistador dispõe de um roteiro guia, porém, não necessariamente segue a ordem determinada no roteiro, se necessário, inclui novos questionamentos durante a entrevista, mas nunca perdendo os objetivos da investigação.

Comumente a entrevista é utilizada para cortejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes para a organização. O entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem conhecimento maior das estratégias do negócio e cultura da empresa (CARBONE et al, 2009).

A primeira entrevista com os gestores objetivou identificar as competências da organização estudada a fim de complementar aquelas extraídas na missão, visão e estratégias. Foi questionado sobre a visão de futuro que se tem da Cantu Alimentos, quais seus objetivos e quais as competências organizacionais que a empresa possui e quais deveriam possuir.

Constituiu a etapa 4 a elaboração de uma matriz de competências da organização compilando as informações extraídas dos documentos de sua estratégia e da entrevista para assim apresentá-la e validá-la com os gestores.

No ciclo número 5 se levantou o manual de cargos da Cantu Alimentos. Após iniciou-se a etapa 6 que refere-se ao mapeamento das competências dos cargos, extraindo-se do manual todos os conhecimentos, habilidades e atitudes que se consideravam relevantes aquele cargo e após agrupou-se em grupos para iniciar a etapa de mensuração por graus de importância.

No estágio 7 ocorreu o questionário com escala do tipo Likert para avaliar o grau de importância das competências relacionadas. Nesta “todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Razoavelmente importante; 4 - Muito importante; 5 – Totalmente importante (CARBONE et al, 2009, p. 63). Realizou-se um encontro com os dois gestores para que em consenso eles concedessem graus a cada indicador. Os indicadores com graus menores que 4 foram excluídos, se o grupo de competências somou menos que 4 este foi excluído para assim elaborar a matriz de competências de cada cargo.

Na sequência a etapa 8 foi a validação da matriz de competências de cada cargo, para então iniciar-se a fase 9 que consistiu na elaboração de um processo de seleção utilizando-se da entrevista comportamental para cada cargo.

Contudo, para atingir cada um dos objetivos específicos apresentam-se os métodos de coleta de dados no quadro a seguir:

Quadro 10: Método de coleta de dados para cada objetivo específico.

Objetivos específicos	Abordagem	Coleta de dados
a) Identificar as estratégias organizacionais e manual de cargos.	Qualitativa	Documental.
b) Definir o perfil de competências organizacionais da empresa	Qualitativa	Documental e entrevista individual com os gestores.
c) Definir o perfil de competências dos cargos da empresa.	Qualitativa	Documental (manual de cargos).
d) Validar uma matriz de competências dos cargos da empresa.	Qualitativa	Questionário com os gestores em conjunto.
e) Elaborar um processo de seleção utilizando-se da ferramenta entrevista comportamental com foco em competências.	Qualitativa	Matriz de competências dos cargos e fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para atender ao objetivo de: (a) Identificar as estratégias organizacionais e manual de cargos, buscou-se com os gestores os documentos que apresentassem a missão, visão e valores da empresa. Quanto ao objetivo (b) Definir o perfil de competências organizacionais

da empresa, utilizou-se dos documentos e também das entrevistas individuais com o gerente geral e com o gerente comercial. Referente ao objetivo (c) Definir o perfil de competências dos cargos da empresa, analisou-se a descrição de cada cargo, suas tarefas e responsabilidades para levantamento das competências requeridas. Quanto ao objetivo (d) Validar uma matriz de competências dos cargos da empresa, aplicou-se uma Escala Likert onde os gestores em consenso pontuaram graus aos indicadores de competências, foram calculadas médias simples que eliminavam ou mantinham indicadores e a competência como requisito para o cargo. Por fim, (e) Elaborar um processo de seleção utilizando-se da ferramenta entrevista comportamental com foco em competências, realizou-se o contraponto entre a teoria e propostas de perguntas comportamentais de Rabaglio (2008) e a matriz de cargo validada resultando assim nas perguntas comportamentais que investigam as competências requeridas para o cargo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação, onde se inicia alguma coleta de dados qualitativos e depois os processa por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e original (GIBBS, 2009).

A análise de dados foi baseada nas relações da análise de conteúdo da entrevista e da análise documental dos materiais da empresa, correlacionando com o método de Rabaglio (2008). Desta maneira se evitou que as análises fiquem restritas ao olhar do pesquisador.

A análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, tanto textos como as transcrições de entrevista e os registros das observações, como textos que foram produzidos fora do ambiente de pesquisa como jornais, livros e documentos internos e externos das organizações (ZANELLA, 2009).

Apresenta Zanella (2009) que este tipo de análise é constituído de três etapas: a pré-análise; a análise do material, e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

1. Pré-análise: é a fase de escolha e organização do material. Tem como orientação a questão norteadora ou problema de pesquisa e os objetivos. Após a reunião das informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nas anotações resultado das observações se inicia o processo com uma leitura geral.
2. Análise do material: o material é submetido a um estudo aprofundado orientado pela pergunta de pesquisa, pelos objetivos, pelo referencial teórico-metodológico.

3. Interpretação dos resultados: é a etapa em que apoiado nos resultados, deve-se correlacionar o conteúdo do material com a base teórica referencial a fim de torná-los significativos e válidos.

Contudo a **pré-análise** se iniciou nos dados obtidos na primeira entrevista onde o objetivo foi buscar as competências organizacionais da Cantu Alimentos. Após iniciou-se a etapa de análise geral dos documentos de descrição dos cargos, seguindo aplicação do questionário com os gestores para verificação do grau de competência para os cargos e validar uma matriz de competências de cada cargo.

A **análise do material** compôs-se de uma análise aprofundada da entrevista elaborando-se a matriz de competências organizacionais. Em seguida ocorreu a análise dos documentos de descrição dos cargos, e a extração das competências de cada cargo. Foram identificadas na descrição de cargos, todos os indicadores de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Por fim, a **interpretação dos resultados** foi a etapa de relacionar os dados obtidos na análise dos materiais quando já havia sido validadas as competências dos cargos e permitindo assim elaborar a ferramenta de entrevista comportamental com foco em competências.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo se limitará à Cantu Alimentos utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados deste estudo a outros casos, mesmo que semelhantes. Portanto, os resultados que obtidos a partir da realidade da empresa, no que tange às competências requeridas a cada cargo da mesma, são restritos a realidade desta. No processo de seleção por competências, além da entrevista, podem ser utilizados jogos, dinâmicas e provas situacionais. Este estudo se limitou em desenvolver os roteiros de entrevistas que avaliem competências comportamentais, uma vez que este foi o foco proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentadas a história da empresa e políticas de recursos humanos atuais, e os resultados da pesquisa que são: as competências dos cargos identificadas e a proposta de entrevistas para seleção por competências.

4.1 A EMPRESA

Conforme informações disponíveis no site institucional da empresa¹, o Grupo Cantu teve sua origem no ano 1968, com o Sr. Udir Cantu, que iniciou suas atividades no ramo hortifrutigranjeiro, comercializando os produtos nos fundos de sua casa, situada em Pato Branco-PR. Nos anos 2000, surgiram os novos segmentos de mercado proporcionando ao Grupo: o aumento no mix de frutas importadas de várias regiões do mundo; a importação de vinhos e alimentos industrializados; a aquisição de três granjas para produção de ovos de galinha e de codorna; a expansão da Cantu Transportadora para 68 veículos; a aquisição de uma indústria de conservas, cereais e frutas secas; a importação e distribuição de pneus; e a importação e distribuição de alimentos congelados.

Hoje o Grupo emprega cerca de 1.300 colaboradores que atuam em treze empresas coligadas e 46 filiais nos estados de: PR, SC, RS, SP, RJ, MG, ES, AL, BA e PE. Tamanha estrutura colocou o Grupo entre as 10 maiores redes atacadistas do Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame no ano de 2014.

O estudo foi realizado na Cantu Futura Importação e Exportação Ltda, inaugurada em 1994, localiza-se na Rua Major José Luiz Maia 390 D, bairro Passo dos Fortes, Chapecó, Santa Catarina. A empresa trabalha nos segmentos de hortifruti, alimentos industrializados e distribuição de vinhos, atende a região oeste de Santa Catarina e norte do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa é composta por 76 funcionários divididos nas áreas de: logística, distribuição, comercial e administrativo.

4.2 POLÍTICAS ATUAIS DE RECURSOS HUMANOS

Através das entrevistas com os gestores e da observação da pesquisadora na empresa, destaca-se que atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume à

¹ Disponível em: <http://www.cantu.com.br/o-grupo>. Acesso em 23 de março de 2015.

remuneração e aos benefícios que a empresa proporciona. Outros aspectos são igualmente importantes: a confiança que os colaboradores colocam na Cantu, as relações estabelecidas com as chefias e os colegas de trabalho, e as oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Hoje a empresa tem entre suas políticas o auxílio educação que visa proporcionar benefícios relacionadas a graduação e pós-graduação, a fim de estimular e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional e reter os colaboradores na Cantu Alimentos. A empresa subsidia conforme o tempo de empresa, correspondente a: de 6 meses a 1 ano - 10%; de 1 ano a 2 anos – 20%; acima de 2 anos – de 30% a 50%;

O sucesso a longo prazo da Cantu depende da sua capacidade para atrair, reter e desenvolver colaboradores capazes de garantir a continuidade e o crescimento da organização. A empresa concorda que precisa passar a contratar colaboradores com atitudes pessoais e competências profissionais, que lhes permitam um desenvolvimento em longo prazo na empresa. Neste sentido, é fundamental garantir que existe um forte alinhamento entre os valores do candidato e a cultura da Cantu Alimentos.

A empresa define como meio de admissão de profissionais o processo seletivo e, conforme sua filosofia não faz nenhum tipo de discriminação. Sua conduta se pauta pela descrição do cargo e pelo perfil definido junto ao solicitante da vaga. A solicitação é feita pelo supervisor do setor, no caso de substituição a aprovação é imediata, no caso de aumento de quadro, o RH da matriz avalia e aprova a solicitação.

Na filial o processo de triagem de currículo e a primeira entrevista de seleção de candidatos são realizados pela analista administrativa da empresa que ao selecionar candidatos encaminha-os ao gerente para que o mesmo realize sua entrevista e faça a tomada de decisão. Hoje as entrevistas são realizadas através de um roteiro de perguntas padrão que questionam o candidato sobre sua estrutura familiar e experiência técnica nas últimas empresas trabalhadas, não obtendo assim investigação precisa quanto às competências comportamentais daquele candidato. A maneira como a empresa coordena o processo de seleção e o modelo de entrevista que utiliza atualmente é elaborada sem a necessidade de utilizar os mesmos mecanismos do RH da matriz, a filial tem autonomia de proceder conforme sua realidade local.

A contratação dos candidatos considerados aptos, no processo de seleção ocorre nos dias 1º a 25 de cada mês e a solicitação de pessoal ao RH da matriz deve ser feita com antecedência respeitando as datas fixadas. Depois de realizado todo fluxo da contratação do candidato inicia-se o processo de integração deste novo funcionário. Na integração é apresentado: a empresa, história, desenvolvimento e organização; produtos da empresa;

direitos e deveres do pessoal; termos do contrato de trabalho; as atividades sociais dos empregados, benefícios e serviços; as normas e os regulamentos internos; as noções sobre segurança do trabalho e uso de EPI's; entrega da descrição do cargo; e apresentação ao supervisor e colegas de trabalho.

Contudo, a Cantu busca colaboradores com vontade de explorar o seu potencial em longo prazo, impulsionado pelo acompanhamento contínuo e uma abordagem colaborativa por parte das chefias e dos colaboradores. A empresa consegue apreciar que o mapeamento das competências dos cargos é o primeiro passo para que depois de elaborado a ferramenta de seleção se utilize também para mensurar o desenvolvimento das pessoas, identificar as lacunas e montar planos de treinamento. Trata-se de uma ferramenta que futuramente será utilizada em todos os subsistemas do RH, sendo projeto piloto na filial Chapecó podendo estender-se a futuros estudos e aplicações na matriz e outras filiais do Grupo Cantu.

4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Primeiramente buscou-se saber sobre as estratégias da empresa, missão, visão e valores. Questionou-se seus gestores sobre as competências que a Cantu possui e as que avaliam como necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas.

A Cantu tem por missão **“atender as aspirações dos nossos clientes através da versatilidade e credibilidade, proporcionando qualidade de vida com responsabilidade socioambiental”**. Sua visão é **“fortalecer nossa identidade, com agilidade e inovação, buscando a excelência”**. Valores são: **ética, qualidade, satisfação do cliente, respeito ao meio ambiente, valorização das pessoas**.

Segundo Rabaglio (2008) todas as ações voltadas para estratégias da empresa e nivelamento de cultura organizacional são um indicador de competências. Sendo assim, as competências organizacionais da empresa foram definidas em conjunto pela pesquisadora e pelo Gerente Geral e Gerente Comercial. Seguem relação das competências extraídas:

Quadro 11: Competências organizacionais da empresa.

Indicador de competências	Competências relevantes à empresa
Missão: Atender as aspirações dos nossos clientes através da versatilidade e credibilidade, proporcionando qualidade de vida com responsabilidade socioambiental.	Foco no cliente, criatividade, foco em resultados, visão sistêmica.
Visão: Fortalecer nossa identidade, com agilidade e inovação, buscando a excelência.	Foco no cliente, criatividade, empreendedorismo, planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Depois de levantado as competências da empresa através de sua missão, visão e valores. Realizou-se uma entrevista com o gerente geral e outra com o gerente comercial e verificou-se por meio da análise de discurso as considerações dos gestores sobre as competências que a Cantu possui. Identifica-se o gestor 1 sendo o gerente comercial e o gestor 2 o gerente geral da empresa.

Quadro 12: Competências organizacionais da empresa.

Competências organizacionais existentes	
Indicador de competências	Competências relevantes à empresa
“[...] objetivo é focar no relacionamento com o cliente, aumentar cada vez mais as parcerias, e o mix de produtos. Hoje nossos processos internos ocorrem da melhor maneira possível e isso por que temos funcionários envolvidos conosco, na busca dos resultados mensais” (Gestor 1).	Foco no cliente, espírito de equipe, foco em resultados.
“[...] nosso diferencial no mercado, considero o serviço, a logística. Hoje nossos clientes tem disponível aqui na empresa qualquer fruta que tem em todo Brasil, oferecemos promotores de vendas atendendo as lojas e realizando a melhor exposição dos nossos produtos” (Gestor 1).	Foco no cliente.
“[...] nós trabalhamos focados em serviços, que é desde o atendimento ao cliente feito pelo representante do campo, até a logística que consideramos rápida e depois no ponto venda com os promotores de venda desenvolvendo um trabalho na loja do nosso cliente, então esse é o diferencial” (Gestor 1).	Visão sistêmica, planejamento.
“[...] hoje nós ensinamos os clientes a trabalharem com o hortifruti, como ele pode melhorar a sua fruteira, reduzir a deterioração e ter um maior mix” (Gestor 2).	Foco no cliente.
“[...] comprometimento é o que a gente cobra, os funcionários precisam estar comprometidos com os objetivos da empresa, um deles é atender bem o cliente e ter uma boa prestação de serviço, fazendo com que a logística e o comercial andem juntos”. (Gestor 2).	Pró-atividade, foco no cliente, foco em resultados.
“[...] a gente busca que eles se sintam bem trabalhando na empresa e você percebe isso nitidamente conversando no dia a dia. Temos funcionários com iniciativa, auxiliam a resolver problemas, trazem alternativas, possuem visão empreendedora” (Gestor 2).	Empreendedorismo.
“[...] foco no cliente e foco em resultados isso é orientado pela direção da matriz, cada cliente é diferente e nós precisamos atendê-los de maneira personalizada, é pra cima disso que eu chamo meus funcionários. Uma competência que temos que desenvolver é a inovação, a gente tem que sempre sair na frente, a Cantu é vista como uma empresa diferenciada, não podemos nos acomodar nunca. É necessário criar algo novo, como agora estamos indo pra São Paulo ver o mercado de lá sobre orgânicos, também vamos iniciar em abril a rastreabilidade dos	Foco no cliente, foco em resultados, criatividade.

produtos, enquanto alguns concorrentes nem pensaram nisso nós já estamos na frente” (Gestor 2).	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

É visível, portanto, no discurso apresentado pelos gestores que de maneira geral suas concentrações se voltam ao cliente e a manter uma equipe participativa que busque os resultados mensais. As competências levantadas são: foco no cliente, foco em resultados, visão sistêmica, planejamento, pró atividade, empreendedorismo, criatividade. A seguir apresenta-se a definição destas competências, baseado em Rabaglio (2008) e Gramigna (2007).

Foco no cliente: Capacidade de compreender as necessidades dos clientes e desenvolver soluções personalizadas, com foco em soluções específicas capazes de surpreender e fidelizar os clientes.

Foco em resultados: Capacidade de criar estratégias de sucesso para gerar resultados aos clientes internos e externos, trabalho orientado por objetivos e metas.

Visão sistêmica: Competência de estabelecer conexão com as tendências de mercado e com as necessidades específicas de cada cliente. Capacidade de tomar todas as decisões necessárias para potencializar a satisfação do cliente.

Planejamento: Capacidade de gerir equipes, que possam levar soluções inovadoras e criativas para atender às necessidades dos clientes através de ações estratégicas e personalizadas.

Pró-atividade: Competência de identificar e desenvolver ações preventivas, capazes de prevenir adversidades, prever tendências lucrativas e agregar valor ao negócio.

Empreendedorismo: Capacidade de identificar novas oportunidades de ação, domínio das melhores práticas de mercado, inovando e buscando visualizar as tendências para adaptá-las na empresa.

Criatividade: Capacidade de entender a necessidade dos clientes e desenvolver meios diferenciados no atendimento e adequados a cada cliente.

Neste contexto, depois de levantadas as competências da organização analisou-se a descrição de cada cargo extraíram-se os indicadores de competências, sendo este a base da mensuração de competências.

4.3 MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS

Esta seção abordará o mapeamento e mensuração de perfil de competências dos cargos. Tratará da estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos,

habilidades e atitudes necessárias para o êxito nas tarefas de cada cargo da Cantu Alimentos. A fórmula mais consistente é construída tendo como base as atribuições do cargo, portanto Rabaglio (2008) defende que a descrição de cargos atualizada é a ferramenta-chave que deverá fornecer todos os indicadores de competências do cargo, e será a base para mensuração de competências.

Essa metodologia parte do pressuposto que nada pode ser inventando nem criado, é necessário utilizar um método criterioso e vinculado à realidade do cargo. Sendo assim, foram extraídas do manual de cargos (ANEXO A) as tarefas de cada cargo, analisadas e identificadas nelas os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização das atividades com primazia e que serão requisitos para um candidato que participar da seleção externa, resultando assim em uma pré-matriz dos cargos (APÊNDICE B).

Tendo sido feito o levantamento das tarefas e a identificação do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), o próximo passo foi a alocação das competências em grupos. A seguir apresentam-se os conceitos de cada grupo de competências que foram extraídas dos cargos, sendo que alguns cargos apresentaram todas as competências e outros não.

Quadro 13: Grupos de competências similares

Competências	Definição	Competência-mãe
Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal Disseminação de informação	Esse grupo de competências diz respeito a capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. É saber deslocar informações importantes de maneira clara e objetiva.	Comunicação
Foco em resultados Foco no cliente Agilidade Tomada de decisão Empreendedorismo Poder de negociação Estratégia	Esse grupo de competências refere-se a capacidade do indivíduo para conduzir os processos direcionando-os para atingir resultados esperados. Trata-se da capacidade de otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. Competência de analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	Foco em resultados
Relacionamento interpessoal Bom humor	Esse grupo de competências diz respeito a capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor situação para cada situação específica.	Relacionamento interpessoal
Capacidade de	Esse grupo de competências corresponde a capacidade de	Percepção

continua...

análise Atenção Percepção Empatia Saber ouvir Flexibilidade	uso de técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. Capacidade de conviver ou compreender pela percepção dos vários comportamentos em grupos.	
Imparcialidade Ética	Esse grupo de competências corresponde a capacidade de agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. Ter uma atuação técnica focada em resultados. Saber agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	Ética
Organização Planejamento Pro atividade	Esse grupo de competências diz respeito a capacidade de organização e administração do tempo, priorizando ações e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados. Saber dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. Saber desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	Organização
Foco em pessoas Liderança	Esse grupo de competências alude a capacidade de gerenciar e investir no desenvolvimento da equipe com o objetivo de obter resultados eficazes. Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas. Conhecer técnicas de motivação, delegação e integração. Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos. Saber conduzir equipes. Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	Liderança

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Buscando mensurar as competências de maneira a não desvincular da realidade do cargo elaborou-se uma Escala Likert (APÊNDICE C) onde os dois gestores juntos definiram o grau de relevância de cada competência para um cargo específico. Cada um destes graus possuía um significado, como segue:

Quadro 14: Escala para medição das competências.

5 Muito Forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito Fraca
Se vocês consideram que existe uma necessidade muito forte da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade forte da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade média da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade fraca da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após foi calculada a média aritmética para chegar ao grau de cada grupo de competências necessárias para o cargo. A nota de corte definida com os gestores foi 4, esta decisão foi tomada ao final do processo de mensuração, com a finalidade de não tendenciar os resultados. Os indicadores que receberam grau abaixo de 4 foram eliminados, a competência mãe que ficou com média abaixo de 4 foi excluída com todos seus os indicadores. Por fim

obteve-se a matriz de competências de cada cargo que serão apresentadas a seguir e que servirão de base para elaboração das entrevistas comportamentais.

Quadro 15: Matriz de competências do cargo Gerente Geral.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,6
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. H: Vislumbrar tendências de mercado. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros. C: Saber de administração estratégica. C: Saber de logística e armazenamento de produtos. C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção. C: Prática de gestão comercial e financeira.</p>	4,6
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo.</p>	5

H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequencia mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	
COMPETÊNCIA LIDERANÇA Indicadores: C: Saber técnicas de gerenciamento de pessoas. C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração. A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos. A: Saber conduzir equipes. A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	4,6

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Destaca-se que para os cargos gerenciais a mensuração foi feita de um gerente para o outro cargo de gerencia. Ou seja, o gerente geral ponderou o cargo gerente comercial e vice-versa, demais cargos a ponderação foi feita em consenso.

Considera-se no cargo gerente geral que todas as competências são indispensáveis ao cargo. Nenhuma média ficou abaixo de 4, portanto, todos os indicadores de todas as competências têm sua necessidade muito forte. O que também se evidencia no cargo de gerente comercial, conforme abaixo.

Quadro 16: Matriz de competências do cargo Gerente Comercial.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4,5
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. H: Vislumbrar tendências de mercado. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros. C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção. C: Prática de gestão comercial e financeira.	4,5
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	4,7

A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.	4,3
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	4,7
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	4,3
COMPETÊNCIA LIDERANÇA Indicadores: C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração. A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos. A: Saber conduzir equipes. A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	4,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Dos indicadores relacionados no cargo de gerente comercial apenas excluiu-se o indicador “saber técnicas de gerenciamento de pessoas” que ficou com grau 3. Demais permaneceram e as competências obtiveram média maior que 4 sendo todas relevantes ao cargo.

Quadro 17: Matriz de competências do cargo Chefe de Depósito.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4,2
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	4,3

continua...

A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul. C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.	
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	4,3
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.	4
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	4,7
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5
COMPETÊNCIA LIDERANÇA Indicadores: C: Saber técnicas de gerenciamento de pessoas. C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração. A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos. A: Saber conduzir equipes. A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	4,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os cargos de liderança exigem um rol de competências com grau forte e muito forte. No cargo chefe de depósito todos indicadores obtiveram uma média de grau forte em cada competência, nenhuma competência foi excluída. Porém indicadores relacionados ao domínio da língua portuguesa, saber expor e ouvir ideias, persuadir, realizar cálculos matemáticos e técnicas de análise e percepção do próprio comportamento, receberam grau 3 e foram excluídos.

Quadro 18: Matriz de competências do cargo Caixa.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	4,5

continua...

<p>H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.</p> <p>H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.</p> <p>H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.</p> <p>A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.</p> <p>H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.</p> <p>H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.</p> <p>H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.</p> <p>A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.</p> <p>A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.</p> <p>C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros.</p> <p>C: Conhecimentos de procedimentos bancários.</p>	4,6
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.</p> <p>A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p> <p>A: Lidar com as diferenças.</p>	5
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.</p> <p>A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.</p> <p>A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA</p> <p>Indicadores:</p> <p>A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.</p> <p>A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.</p> <p>H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	5
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber organizar e administrar o tempo.</p> <p>H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.</p> <p>H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	4,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quanto ao cargo de caixa, todos os indicadores possuem uma necessidade muito forte ou forte existência, apenas o indicador “capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos” recebeu grau 3 e foi excluído. Todas as competências se mantiveram, destacando-se a competência ética e relacionamento interpessoal que atingiram grau máximo por se tratar de um cargo financeiro, relacionado a movimentação de valores na empresa e de atendimento direto ao cliente.

Quadro 19: Matriz de competências do cargo Assistente de Estoque.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e fornecedores. A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume. C: Saber legislação fiscal e SPED fiscal. C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. H: Saber analisar e interpretar relatórios e resultados. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.</p>	4,2
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O cargo assistente de estoque, teve um indicador com grau 3 e foi excluído o “domínio da língua portuguesa”, as competências ficaram todas com média de grau acima de 4, sendo assim caracterizam-se com forte necessidade para a realização das atividades do cargo.

Quadro 20: Matriz de competências do cargo Recepcionista.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa, fornecedores e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,8
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.</p>	4,5
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Todas as competências possuem forte necessidade no cargo, receberam grau 3 e foram excluídos os indicadores: “lidar com as diferenças”, “capacidade de conviver ou compreender

o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos”, e “capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados. Percebeu-se que todos os indicadores relacionados a saber ouvir e saber se comunicar, receberão grau máximo, uma vez que atrela-se a competência da organização que é o foco no cliente e exige que uma recepcionista tenha tais competências para prestar um serviço de qualidade.

Quadro 21: Matriz de competências do cargo Assistente de Faturamento.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,4
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume. C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul. C: Saber legislação fiscal e SPED fiscal.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p>	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O setor de faturamento da empresa está relacionado também a satisfação do cliente, é uma função que exige agilidade nos processos para evitar atrasos na saída de notas e

atendimento aos clientes. Os indicadores relacionados nas competências de foco em resultados e comunicação receberam graus fortes e muito fortes, principalmente os que se relacionavam diretamente ao processo da função. Excluídos com grau 3 foram os relacionados ao domínio da língua portuguesa, redação, exposição de ideias, análise, criatividade e interpretação de relatórios.

Quadro 22: Matriz de competências do cargo Assistente de Logística.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de informática. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa, fornecedores e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul. C: Conhecimento de logística reversa.</p>	4,6
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. C: Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas.</p>	4,5
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.</p>	4,5
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	5
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p>	4

H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na mensuração para o cargo assistente de logística as médias das competências estão entre forte e muito forte necessidade ao cargo. Os indicadores excluídos foram o “domínio da língua portuguesa” com grau 3, “saber sobre SPED fiscal e tributação”, “manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa”, “lidar com as diferenças”, na competência de percepção dois indicadores foram excluídos, “saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos” e “saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos”.

Quadro 23: Matriz de competências do cargo Analista Administrativo.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>C: Saber técnicas de redação e comunicação.</p> <p>C: Domínio da língua portuguesa.</p> <p>C: Domínio de informática.</p> <p>H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.</p> <p>H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.</p> <p>H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.</p> <p>H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa.</p> <p>A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,6
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.</p> <p>H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.</p> <p>H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.</p> <p>H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.</p> <p>A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.</p> <p>A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.</p> <p>C: Conhecimento de processos de admissão e rescisão.</p> <p>C: Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas.</p> <p>C: Domínio de normas de segurança do trabalho.</p> <p>C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção.</p>	4,8
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.</p> <p>A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p> <p>A: Lidar com as diferenças.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.</p> <p>A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.</p> <p>A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p> <p>A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em</p>	4,3

continua...

grupos.	
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No cargo analista administrativa que possui atividades relacionadas ao RH e rotinas de departamento de pessoal, verificou-se que o grau 5 foi atribuído na maioria dos indicadores, possuindo, portanto, uma necessidade muito forte, com isso todas as competências ficaram com média acima de 4.

Quadro 24: Matriz de competências do cargo Promotor de Vendas.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4,2
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.	4,5
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	4
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.	4,3
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5

continua...

A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na matriz do cargo promotor de vendas não foram excluídos indicadores das competências de relacionamento interpessoal, ética e organização, sendo que estas duas últimas ficaram com grau máximo na média da competência. Trata-se de um cargo voltado ao atendimento e que exige foco no cliente, sendo essa uma competência organizacional identificada. Das demais competências alguns indicadores receberam grau 3 e foram excluídos, como: “saber técnicas de redação e comunicação comercial”, “domínio da língua portuguesa”, “saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas”, “saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume” e “saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos”.

Quadro 25: Matriz de competências do cargo Vendedor Interno.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial. C: Domínio da língua portuguesa. H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4,7
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados. H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados. H: Prática de negociação e vendas H: Vislumbrar tendências de mercado. H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.	4,2
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores:	5

H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias. A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	4,3
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	4,7
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No processo seletivo para ocupação do cargo vendedor interno o candidato deverá obter grau forte em todas as competências. Os indicadores excluídos foram: “domínio de informática”, “saber realizar cálculos matemáticos financeiros” e “capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos”.

Quadro 26: Matriz de competências do cargo Classificador.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Conhecimento de controles de estoque e qualidade. C: Conhecimento de armazenamento de produtos.	4,8
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	4
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.	4

A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	4,7
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores: H: Saber organizar e administrar o tempo. H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os cargos operacionais retrataram significativos cortes de indicadores, que na visão dos gestores não tinham fortes necessidades ao cargo e receberam graus 3 e 2. De cada competência foram excluídos alguns indicadores, apenas a competência ética obteve graus fortes e muito fortes nos seus indicadores. As competências ficaram com média 4 e a competência ética com grau máximo 5.

Quadro 27: Matriz de competências do cargo Conferente.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Indicadores: H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade. H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva. H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes. A: Saber ouvir crítica e sugestões.	4,2
COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS Indicadores: H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade. A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções. C: Conhecimento de controles de estoque e qualidade. C: Conhecimento de armazenamento de produtos.	4,4
COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Indicadores: H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns. A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa. A: Lidar com as diferenças.	4
COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO Indicadores: A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos. A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	4
COMPETÊNCIA ÉTICA Indicadores: A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos. A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais. H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5
COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO Indicadores:	4,3

continua...

<p>H: Saber organizar e administrar o tempo.</p> <p>H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequencia mais produtiva.</p> <p>H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Diferente do cargo de classificador, o conferente é um cargo operacional com maior necessidade dos indicadores de comunicação, apenas o indicador “domínio da língua portuguesa” foi excluído desta competência. Das demais apenas três indicadores foram excluídos, sendo que a competência ética e organização não tiveram nenhum indicador excluído.

Quadro 28: Matriz de competências do cargo Ajudante de Motorista.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.</p> <p>A: Saber ouvir critica e sugestões.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.</p> <p>A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.</p> <p>C: Conhecimento do manuseio e armazenamento de produtos.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.</p> <p>A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.</p> <p>A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.</p> <p>A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA</p> <p>Indicadores:</p> <p>A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.</p> <p>A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.</p> <p>H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	5
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber organizar e administrar o tempo.</p> <p>H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequencia mais produtiva.</p> <p>H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	4

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Assim como o cargo classificador, o ajudante de motorista foi um cargo com significativos cortes de indicadores, com mensuração dos gestores entre graus 3 e 2. De cada competência foram excluídos alguns indicadores, apenas a competência ética obteve grau muito forte as demais ficaram com média 4.

Quadro 29: Matriz de competências do cargo Motorista.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.</p> <p>H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.</p> <p>H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.</p> <p>H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.</p> <p>A: Saber ouvir crítica e sugestões.</p>	4,4
<p>COMPETÊNCIA DE FOCO EM RESULTADOS</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.</p> <p>A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.</p> <p>C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul.</p> <p>C: Conhecimento de logística reversa.</p> <p>C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.</p> <p>C: Conhecimento de legislação de trânsito e documentação de veículos.</p> <p>C: Conhecimento básico de manutenção de veículos.</p>	4,7
<p>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.</p> <p>A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.</p> <p>A: Lidar com as diferenças.</p>	4,3
<p>COMPETÊNCIA DE PERCEPÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.</p> <p>A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p> <p>A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.</p>	4
<p>COMPETÊNCIA ÉTICA</p> <p>Indicadores:</p> <p>A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.</p> <p>A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.</p> <p>H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.</p>	5
<p>COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO</p> <p>Indicadores:</p> <p>H: Saber organizar e administrar o tempo.</p> <p>H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.</p> <p>H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p>	4,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Diferente do cargo de ajudante, o motorista é um cargo com maior necessidade dos indicadores de comunicação, apenas o indicador “domínio da língua portuguesa” foi excluído desta competência, trata-se de um cargo com contato direto com os clientes, que exige uma postura ética, muita organização e atenção, isso se retrata na mensuração dos gestores que nestas competências não tiveram nenhum indicador excluído.

Contudo, nesta seção foi apresentada a matriz de competências de cada cargo legitimado pela alta gestão da Cantu Alimentos, levaram-se em conta as competências organizacionais e as atividades dos cargos para apresentar os possíveis indicadores de competências que foram validados ou excluídos pelos gestores.

A partir disso estrutura-se o processo de seleção, cujo foco é identificar a possibilidade de o indivíduo agregar valor à empresa através de suas competências comportamentais capazes de garantir o desempenho superior nas atividades daquele cargo.

4.4 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Neste capítulo serão abordadas as entrevistas comportamentais com foco em competências sugeridas para cada cargo, baseado no dicionário de perguntas comportamentais de Rabaglio (2008). Na realização de um processo seletivo o gestor precisa conhecer comportamentos específicos dos candidatos, portanto é necessário perguntas específicas para cada finalidade.

O processo de seleção precisa acontecer de forma detalhada e buscando conseguir o máximo de informações sobre os candidatos para poder identificar se os mesmos têm as aptidões necessárias para ocupar a vaga e também se a empresa atende as suas expectativas de crescimento profissional. Propõem-se as etapas da seleção:

Quadro 30: Etapas da seleção por competências.

Etapa		Descrição
1	Abertura da vaga	- Gestor abre a vaga com a Analista Administrativa que realizará a comunicação para a matriz por meio de formulário interno da empresa.
2	Triagem	- Analista Administrativo faz a triagem dos inscritos para o processo seletivo e envia ao gestor os currículos, já avisados para a seleção. - Necessário realizar conferência do currículo antes da entrevista, pretensão salarial, experiências profissionais e levantamento de inconsistências.
3	Consulta da matriz de competências do cargo	- A consulta deverá ocorrer para lembrar e para maior compreensão das perguntas da entrevista caso o gestor decida por acrescentar algum questionamento de última hora ao candidato.
4	Entrevista	- A entrevista deverá ser realizada pelo gerente geral para cargos operacionais e administrativos, e pelo gerente comercial para cargos do setor de vendas, entrevistas para cargos de liderança são realizada pelos

continuação.

		<p>proprietários da empresa que se deslocam de Pato Branco para a filial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada pergunta deverá receber um grau, de acordo com observação da presença da competência investigada na resposta do candidato. - Ao final, para identificar o grau que o candidato atingiu em cada competência o entrevistador deve somar a quantidade de perguntas que fez para cada competência e fazer a média aritmética.
5	Aprovação	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer a comparação com o grau necessário no mapeamento de competências. - Se houver compatibilidade entre o perfil do cargo e o do candidato, este será recomendado para admissão; se for incompatível, o candidato não será recomendado, ou ainda poderá ser recomendado para outro cargo.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sugere-se treinamento aos gestores para aplicação da entrevista. A MD Consultoria em Recursos Humanos, de Chapecó realiza capacitações e consultorias sobre seleção por competências com a psicóloga Mara Rosane Dal Vesco formada pela Universidade de Passo Fundo como Bacharel em Psicologia, Especialista em Saúde Pública pela Unaerp, com Formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG e mestranda em Administração Estratégica de Negócios.

A MD Consultoria já trouxe a cidade de Chapecó Maria Rita Gramigna Consultoria e Treinamento Empresarial para ministrar treinamentos sobre gestão por competências, sendo assim, é uma opção de escolha para capacitação dos gestores da Cantu Alimentos, podendo se estender a capacitação para a Analista Administrativa que participa dos processos de triagem na seleção e poderá atuar como um suporte aos gestores. Sendo viáveis, uma vez que os mesmos já demonstraram interesse na ferramenta elaborada.

No processo de seleção por competências, além da entrevista, podem ser utilizados jogos, dinâmicas e provas situacionais, buscando avaliar as competências procuradas. Neste estudo o objetivo foi desenvolver os roteiros de entrevistas que avaliem competências comportamentais.

Hoje na Cantu Alimentos candidatos ao cargo de motorista são encaminhados a testes práticos e a provas sobre normas de trânsito e mecânica básica, nos cargos administrativos são questionados os candidatos sobre assuntos da área para perceber se o mesmo tem os conhecimentos pretendidos pela empresa e avalia-se o histórico de experiências profissionais, baseando-se naquilo que está escrito no currículo do candidato. Neste sentido, as entrevistas comportamentais com foco em competências vêm a agregar e a deixar o processo seletivo da empresa com maiores chances de assertividade.

Contudo, antes da aplicação da entrevista comportamental o entrevistador precisará conhecer melhor o candidato, e realizar questões simples sobre a estrutura familiar,

experiências profissionais do candidato e suas perspectivas de futuro. Sendo assim, propõe-se uma adaptação ao modelo de entrevista tradicional que hoje a Cantu utiliza para conhecimento do candidato e suas experiências, como segue:

Quadro 31: Roteiro básico de entrevista inicial.



CANTU FUTURA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA
ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA INICIAL

Nome do Candidato: _____
 Cargo: _____
 Data: ____ / ____ / ____

Área Profissional

- Fale-me de sua experiência profissional.
- Estou verificando em seu currículo que trabalhou na empresa X. Conte-me como foram, suas experiências e conhecimentos adquiridos neste local.
- Por que mudou de emprego?
- Quais são suas metas profissionais?
- Por que procurou a Cantu Alimentos?
- Qual sua pretensão salarial?

Área Familiar

- Qual a ocupação dos seus familiares (pai, mãe e esposa ou esposo)?
- Com quem você deixa seus filhos para ir trabalhar?

Área Pessoal

- Quais as suas características que considera positivas e negativas.

Entrevistador inicial: _____

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O roteiro de entrevista comportamental com foco em competências foi elaborado a partir da matriz de competências do cargo. Neste modelo de entrevistas, foram utilizadas

perguntas abertas, com verbos do passado e situacionais, ou seja, se referem a situações do passado que o candidato deve ter vivenciado. É necessário perceber nas respostas dos candidatos: uma situação compreensível, a tarefa desempenhada, a ação tomada e os resultados obtidos com a ação.

Com as informações completas, faz-se a análise das competências, comparando com aquelas definidas na matriz de competências. O gestor buscará identificar no candidato as competências que o cada cargo exige, atribuirá graus de 1 a 5 para cada resposta do candidato. Conforme segue:

Quadro 32: Proposta de entrevistas com foco em competências.

ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: GERENTE GERAL					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
5. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa, como foi?					
3. Quais as estratégias que você criou com maiores lucratividades?					
4. Nas empresas que já trabalhou quais as mudanças em processos internos da empresa que você implantou e gerou melhor resultado?					
5. Qual a maior diferença que você conseguiu fazer nos resultados da equipe?					
6. Qual a situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico?					
7. Como influenciava pessoas para a busca de resultados?					
8. Quais as decisões mais difíceis que já tomou nas empresas em que trabalhou?					
9. Destaque situações onde seu conhecimento em administração					

continua...

continuação.

estratégica e situações que seu entendimento em logística influenciou em resultados positivos na empresa.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento, entre participantes da equipe.					
3. Como você administrou problemas de relacionamento interpessoal entre pessoas da sua equipe de trabalho?					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Descreva situações na relação com clientes que dependeram da atenção para chegar a um resultado positivo.					
4. Dê exemplos de feedbacks que tenha recebido de clientes pela atenção com que os atendeu.					
5. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
6. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema.					
7. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
8. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de projetos?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Relate situações que na sua experiência profissional já previu e implantou ações que potencializaram resultados.					
5. Como você faz para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias?					
6. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
LIDERANÇA					
1. Conte sobre as situações em que percebeu a equipe mais desmotivada e o que fez para melhorar isso.					

continua...

continuação.

2. Descreva alguma situação em que teve de orientar alguém da sua equipe que estava deixando a desejar em alguma atividade.					
3. Quais os projetos que pôde delegar para a equipe com segurança do resultado a ser atingido?					
4. Conte alguma situação em que percebeu que um membro da equipe não estava preparado para assumir uma responsabilidade e o que você fez.					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: GERENTE COMERCIAL					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
5. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa, como foi?					
3. Na área comercial, quais as estratégias que você criou com maiores lucratividades?					
4. Relate alguma mudança que implementou na sua área para melhor atender a clientes internos ou externos? gerou melhor resultado?					
5. Qual a maior diferença que você conseguiu fazer nos resultados da equipe?					
6. Qual a situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico?					
7. Como influenciava pessoas para a busca de resultados?					
8. Quais as decisões mais difíceis que já tomou nas empresas em que trabalhou?					
9. Atuando na área comercial qual a negociação mais difícil e a com melhor resultado que teve nos últimos meses?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento, entre participantes da					

continua...

continuação.

equipe.					
3. Como você administrou problemas de relacionamento interpessoal entre pessoas da sua equipe de trabalho?					
4. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou clientes.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Descreva situações na relação com clientes que dependeram da atenção para chegar a um resultado positivo.					
4. Dê exemplos de feedbacks que tenha recebido de clientes pela atenção com que os atendeu.					
5. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
6. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema.					
7. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
8. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de projetos?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Relate situações que na sua experiência profissional já previu e implantou ações que potencializaram resultados.					
5. Como você faz para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias?					
6. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
LIDERANÇA					
1. Conte sobre as situações em que percebeu a equipe mais desmotivada e o que fez para melhorar isso.					
2. Descreva alguma situação em que teve de orientar alguém da sua equipe que estava deixando a desejar em alguma atividade.					
3. Quais os projetos que pôde delegar para a equipe com segurança do resultado a ser atingido?					
4. Conte alguma situação em que					

continua...

continuação.

percebeu que um membro da equipe não estava preparado para assumir uma responsabilidade e o que você fez.					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: CHEFE DE DEPÓSITO					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
5. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa, como foi?					
3. Quais as estratégias que você criou com maiores lucratividades?					
4. Nas empresas que já trabalhou quais as mudanças em processos internos da empresa que você implantou e gerou melhor resultado?					
5. Qual a maior diferença que você conseguiu fazer nos resultados da equipe?					
6. Qual a situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico?					
7. Como influenciava pessoas para a busca de resultados?					
8. Quais as decisões mais difíceis que já tomou nas empresas em que trabalhou?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento, entre participantes da equipe.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Descreva situações na relação com clientes que dependeram da atenção para chegar a um resultado positivo.					
4. Dê exemplos de feedbacks que tenha recebido de clientes pela atenção com					

continua...

continuação.

que os atendeu.					
5. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
6. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema.					
7. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
8. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de projetos?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Relate situações que na sua experiência profissional já previu e implantou ações que potencializaram resultados.					
5. Como você faz para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias?					
6. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
LIDERANÇA					
1. Conte sobre as situações em que percebeu a equipe mais desmotivada e o que fez para melhorar isso.					
2. Descreva alguma situação em que teve de orientar alguém da sua equipe que estava deixando a desejar em alguma atividade.					
3. Quais os projetos que pôde delegar para a equipe com segurança do resultado a ser atingido?					
4. Conte alguma situação em que percebeu que um membro da equipe não estava preparado para assumir uma responsabilidade e o que você fez.					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: CAIXA					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma					

continua...

continuação.

informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
4. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa.					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia no desenvolvimento de alguma atividade relacionado a sua experiência com cobrança financeira?					
5. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento, entre participantes da equipe.					
3. Conte-me feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
4. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. Em sua experiência na área financeira relate alguma situação em que um cliente muito estressado conseguiu se acalmar com seu atendimento, que você tenha conseguido resolver um problema para ele.					
4. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema.					
5. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
6. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa					

continua...

continuação.

onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Conte algum caso em que ficou em uma saia justa para não pôr um colega em si					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: ASSISTENTE DE ESTOQUE					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa.					
3. Nas empresas em que trabalhou quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceito e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia no desenvolvimento de alguma atividade relacionado a sua experiência no controle de estoque?					
5. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
6. Na sua experiência qual a negociação com fornecedores mais difícil e a com melhor resultado que teve nos últimos meses?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de					

continua...

continuação.

relacionamento, entre participantes da equipe.					
3. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
4. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. Em sua experiência relate alguma situação em que um fornecedor muito estressado conseguiu se acalmar com seu atendimento, que vocês tenham entrado em consenso e resolvido o problema.					
5. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
6. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
7. Relate uma situação que teve de administrar várias atividades ao mesmo tempo e como agiu?					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Conte algum caso em que ficou em uma saia justa para não pôr um colega em situação difícil.					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: RECEPCIONISTA					
	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
Competência	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou					

continua...

continuação.

uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Relate uma situação em que por telefone não conseguiu se compreendida e gerou problemas.					
4. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
5. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
6. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
7. Conte sobre alguma vez em que teve de escrever o mesmo e-mail várias vezes para se fazer entender pelo cliente que o recebeu.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
3. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia no desenvolvimento de alguma atividade relacionado a sua experiência com atendimento.					
4. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de supervisores, colegas, clientes internos e externos.					
3. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema.					
5. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
6. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					

continua...

continuação.

1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante, nenhum recado a repassar em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: ASSISTENTE DE FATURAMENTO					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
4. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
5. Conte sobre alguma vez em que teve de escrever o mesmo e-mail várias vezes para se fazer entender pelo cliente que o recebeu.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa.					
3. Nas empresas em que trabalhou quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia no desenvolvimento de alguma atividade relacionado a sua experiência com faturamento?					
5. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
3. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
4. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais					

continua...

continuação.

situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. A área de faturamento de notas esta muito relacionado a agilidade de atendimento ao cliente, relate alguma situação em que um cliente muito estressado conseguiu se acalmar com seu atendimento, onde você tenha conseguido resolver um problema para ele.					
5. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
6. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Conte algum caso em que ficou em uma saia justa para não pôr um colega em situação difícil.					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: ASSISTENTE DE LOGÍSTICA					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não					

continua...

continuação.

conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa.					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia no desenvolvimento de alguma atividade relacionado a sua experiência com logística?					
5. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
3. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
4. A área de logística lida com clientes internos os motoristas da empresa e os próprios clientes da empresa externos. Conte-me sobre situações adversas que tenha ocorrido e que você precisou administrar e solucionar para satisfazer ambos os lados.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
5. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					

continua...

continuação.

ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
5. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
6. Conte sobre alguma vez em que teve de escrever o mesmo e-mail várias vezes para se fazer entender.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa.					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Qual a situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico?					
5. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia?					
6. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
7. Nas suas experiências com processos de admissão e rescisão, conte-me de situações em que não conseguiu resultados positivos e que tenha prejudicado processos internos da empresa.					
8. Conte-me situações em que possuindo um conhecimento básico de segurança do trabalho conseguiu auxiliar a empresa a evitar erros nos processos.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
3. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
4. Conte situações em que trabalhando na área de RH teve dificuldades em atender funcionários e fazer					

continua...

continuação.

encaminhamentos necessários.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Descreva situações na relação com clientes que dependeram da atenção para chegar a um resultado positivo.					
4. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
5. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
6. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você faz para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias?					
5. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: PROMOTOR DE VENDAS					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente.					
4. Conte sobre alguma vez em que teve de refazer algum trabalho no cliente devido ao não consenso entre você e o cliente ou falhas na comunicação.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou					

continua...

continuação.

produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta estabelecida pela empresa, como foi?					
3. Quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores que teve, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Conte feedbacks positivos que você tenha recebido de colegas de equipe ou supervisores.					
3. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
4. Na área comercial lidando com clientes, e fazendo a demonstração do produto da empresa em que trabalha, conte-me sobre situações adversas que tenha ocorrido e que você precisou administrar e solucionar para satisfazer ambos os lados.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: VENDEDOR INTERNO					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma					

continua...

continuação.

informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.					
3. Qual a comunicação mais difícil que já fez e como foi?					
4. Conte sobre uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com que o outro compreendesse.					
5. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
6. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente.					
7. Conte sobre alguma vez em que teve de escrever o mesmo e-mail várias vezes para se fazer entender pelo cliente que o recebeu.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, ou uma meta de vendas estabelecida pela empresa.					
3. Quais as mudanças que você implantou e gerou melhor resultado nos processos diários e estratégias de vendas que fizeram aumentar sua comissão?					
4. Qual a situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico?					
5. Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia?					
6. Descreva um fato que suas anotações e registros evitaram um erro.					
7. Qual a negociação mais difícil e a com melhor resultado que teve nos últimos meses?					
8. Conte-me uma situação em que as expectativas do cliente foram superadas e ele compartilhou-a com você e seu superior.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Conte sobre alguma situação relacionada ao atendimento ao cliente em que lhe tenha tirado o bom humor.					
3. Lidando com vendas, conte-me sobre situações adversas que tenha ocorrido e que você precisou administrar e solucionar para satisfazer ambos os lados.					
PERCEPÇÃO					
1. Na sua experiência profissional quais situações que exigiram mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Dê exemplos de feedbacks que tenha recebido de clientes ou colegas de trabalho pela atenção com que atendeu.					
4. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
5. Conte as situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um					

continua...

continuação.

problema.					
6. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
7. Relate alguma situação que tenha exigido muita mudança nas suas rotinas e processos diários e como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
3. Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.					
4. Como você faz para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias?					
5. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: CLASSIFICADOR					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Relate uma situação em que passou uma informação aos colegas do setor que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas que afetaram a logística e o atendimento final ao cliente.					
3. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
4. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo supervisor ou colega de trabalho.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar um trabalho repassado pelo seu supervisor.					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Em sua experiência em atividades					

continua...

continuação.

voltadas a estoques de produtos quais situações vivenciou que trouxe prejuízos ou falhas em alguns processos logísticos devido a erros da equipe do depósito.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Nas equipes operacionais das empresas que trabalhou que tipos de pessoas teve dificuldade para se relacionar e as que teve facilidade de relacionamento.					
3. Conte avaliações positivas que você tenha recebido do supervisor ou de colegas de equipe sobre o seu trabalho realizado.					
4. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
2. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
3. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
4. Relate alguma situação que o seu supervisor sugeriu mudanças em atividades que por mais que fossem operacionais e padronizadas haveria outras maneiras de fazê-las, como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
2. Conte situações que precisou ajudar a equipe em atividades de setor de depósito em dias de grande demanda?					
3. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita correria?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: CONFERENTE					
Competência	Grau 5: Excelente Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 4: Bom Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 3: Médio Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 2: Regular Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Grau 1: Mínima Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					

continua...

continuação.

2. Relate uma situação em que passou uma informação aos colegas do setor que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas que afetaram a logística e o atendimento final ao cliente.					
3. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
4. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente, fornecedor ou colega de trabalho.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, como foi?					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
4. Descreva um fato que suas anotações, registros ou atenção nas atividades evitaram um erro.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Nas equipes operacionais das empresas que trabalhou que tipos de pessoas teve dificuldade para se relacionar e as que teve facilidade de relacionamento.					
3. Conte avaliações positivas que você tenha recebido do supervisor ou de colegas de equipe sobre o seu trabalho realizado.					
4. Conte sobre alguma situação no ambiente de trabalho em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
2. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
3. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado?					
4. Relate alguma situação que o seu supervisor sugeriu mudanças em atividades que por mais que fossem operacionais e padronizadas haveria outras maneiras de fazê-las, como você agiu.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Na sua trajetória profissional em qual situação foi mais difícil falar a verdade?					
4. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
2. Conte situações que precisou ajudar a					

continua...

continuação.

equipe em atividades de setor de depósito em dias de grande demanda?					
3. Como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita correria?					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: AJUDANTE DE MOTORISTA					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
3. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente ou colega de trabalho.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade em um dia corrido de trabalho.					
2. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Dê exemplos de tipos específicos de pessoas com quem teve dificuldade e teve facilidade para se relacionar.					
3. Conte sobre alguma situação relacionadas ao atendimento ao cliente em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
2. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
3. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado pelo seu supervisor ou cliente?					
4. Conte uma situação no atendimento ao cliente e nas atividades operacionais que exigiram mais atenção para evitar erros.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Qual a situação onde foi mais difícil falar a verdade?					
4. Conte algum caso em que ficou em uma saia justa para não pôr um colega em situação difícil.					
5. Dê exemplo de alguma situação em					

continua...

continuação.

que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Conte-me situações que já vivenciou de extravio de documentos da carga que transportava e como lidou com isso?					
3. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
ENTREVISTA COM FOCO EM COMPETÊNCIAS - CARGO: MOTORISTA					
Competência	Grau 5: Excelente	Grau 4: Bom	Grau 3: Médio	Grau 2: Regular	Grau 1: Mínima
	Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.	Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.
COMUNICAÇÃO					
1. Qual situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?					
2. Dê exemplos de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi.					
3. Conte sobre alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente ou colega de trabalho.					
FOCO EM RESULTADOS					
1. Conte sobre situações em que teve de se superar em agilidade ou produtividade em um dia corrido de trabalho.					
2. Fale-me de situação onde você não conseguiu realizar o seu trabalho, como foi?					
3. Nas empresas em que trabalhou, quais as mudanças que você já sugeriu aos supervisores, que tenha sido aceita e gerado melhor resultado nos processos diários?					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
1. Qual a situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil?					
2. Dê exemplos de tipos específicos de pessoas com quem teve dificuldade e teve facilidade para se relacionar.					
3. Conte sobre alguma situação relacionadas ao atendimento ao cliente em que lhe tenha tirado o bom humor.					
PERCEPÇÃO					
1. Conte quais as atribuições que exigiam mais atenção e como você administrou isso.					
2. Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada.					
3. Relate alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber.					
4. O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado pelo seu supervisor ou cliente?					
5. Conte uma situação no trânsito e no atendimento ao cliente que exigiram mais atenção para evitar erros.					
ÉTICA					
1. Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável					

continua...

continuação.

reconhecimento sobre seu caráter.					
2. Relate alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade.					
3. Qual a situação onde foi mais difícil falar a verdade?					
4. Conte algum caso em que ficou em uma saia justa para não pôr um colega em situação difícil.					
5. Dê exemplo de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos.					
ORGANIZAÇÃO					
1. Como fez para cumprir prazos apertados de atividades?					
2. Conte-me situações que já vivenciou de extravio de documentos da carga que transportava e como lidou com isso?					
3. Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.					
4. Relate um dia de muitas entregas de mercadoria para realizar que você não conseguiu concluir ou que utilizou outras estratégias para fazê-las em tempo hábil.					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Com isso, o objetivo é levantar os comportamentos relevantes no histórico do candidato e classificá-los, a fim de compreender e avaliar suas capacidades para o cargo proposto. Conseguindo as informações de maneira completa, será possível analisar as competências e compará-las com as definidas na matriz de competências. Ao final da entrevista é preciso que o gestor entrevistador elabore um parecer para informar as considerações finais do processo. Propõe-se:

Quadro 33: Parecer final do processo seletivo.

Nome:	Cargo:	
Entrevistador:	Data:	
PERFIL DO CANDIDATO	Grau do candidato na entrevista	Grau Necessário (Mapeamento de cargos)
Grupo da Competência 1: Comunicação		
Grupo da Competência 2: Foco em Resultados		
Grupo da Competência 3: Relacionamento Interpessoal		
Grupo da Competência 4: Percepção		
Grupo da Competência 5: Ética		
Grupo da Competência 6: Organização		
Grupo da Competência 7: Liderança		
Outras considerações:		
Parecer Final da Seleção		
Competências compatíveis com o cargo:		
Competências incompatíveis com o cargo:		
Recomendado ()		
Não recomendado ()		
Recomendado com restrições ()		
Recomendado para outro cargo ()		
Justificativa:		

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sendo assim, por mais brilhante tecnicamente que seja o profissional é importante que ele tenha um perfil comportamental compatível com a vaga, às entrevistas elaboradas contribuirão neste sentido. Trata-se de um processo para identificar candidatos com as maiores chances de ajustar as características pessoais com as características organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho elaborou-se uma ferramenta que permitirá selecionar pessoas com um processo mais fidedigno. Um profissional não pode ter apenas o perfil técnico avaliado, é importante que ele tenha um perfil comportamental compatível com a vaga. A entrevista por competências contribui avaliando comportamentos relevantes à seleção do candidato ideal a um determinado cargo, buscando agregar valores aos propósitos da empresa.

Após as etapas da realização deste trabalho, infere-se que os objetivos foram alcançados. O primeiro objetivo específico do estudo consistiu em levantar as estratégias organizacionais e manual de cargos, para isso buscou-se com os gestores os documentos que apresentassem a missão, visão e valores da empresa e as descrições dos cargos para iniciar a análise.

No segundo objetivo referente a definição do perfil de competências organizacionais da empresa, utilizou-se dos documentos da empresa e também da entrevista individual com o gerente geral e com o gerente comercial, no intuito de buscar suas visões sobre as estratégias de curto e longo prazo, bem como as competências que eles consideram relevantes à empresa.

No mapeamento e definição do perfil de competências dos cargos se utilizou do documento de descrições dos cargos. Foram extraídos os indicadores de competências, mensurados e validados com os gestores através da Escala Likert, os dois gestores em consenso definiram o grau de relevância de cada indicador de competência para um cargo específico, calculou-se a média simples para chegar ao grau de cada grupo de competências.

Assim, se alcançou o quarto objetivo que se refere a elaboração de uma matriz de competências para cada cargo. De posse dos graus de cada indicador de competência excluíram-se os que receberam grau menor que 4 e validou-se o grupo de competências na matriz.

Por fim, o objetivo de elaborar um processo de seleção utilizando-se da ferramenta entrevista comportamental com foco em competências, permitiu trazer aos gestores um modelo de entrevista personalizada a cada cargo. Com um método mais focado na experiência anterior do candidato diminui a interferência de opiniões e preconceitos do gestor, uma vez que é baseado em um método e as respostas são evidenciadas em fatos reais e concretos sobre o candidato. Os resultados positivos dependerão do equacionamento entre as competências técnicas e as comportamentais, sendo que o perfil comportamental representará o diferencial competitivo individual a disposição dos objetivos organizacionais.

Tendo sido resgatado os objetivos específicos e a maneira pela qual foram alcançados, infere-se que o objetivo de “Propor um processo de seleção por competências para a empresa Cantu Alimentos” foi alcançado. Todo este processo foi desencadeado pelo mapeamento do perfil de competências dos cargos e conciliado às competências organizacionais.

Contudo, os benefícios da seleção por competências se fundamentam na objetividade do processo, focando na demanda específica de cada vaga, diminui erros e custos de retrabalho de contratação, pois se tem em mãos um perfil de competências que precisará ser identificado nos candidatos. A ferramenta proposta permitirá avaliar as características comportamentais dos candidatos e embasado nisso realizar a tomada de decisão com maior assertividade.

Verifica-se que é possível utilizar as matrizes de competências para implantação de políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e planos de carreira. O Grupo Cantu proporciona autonomia as filiais para que os gestores implantem mudanças nos processos, sendo assim, este trabalho será piloto na filial de Chapecó e poderá ser adaptado e implementado na realidade de outras filiais do Grupo.

Com o mapeamento de competências já realizado a empresa poderá identificar as lacunas de competências nas pessoas que atualmente estão ocupando os cargos e proceder com treinamento e desenvolvimento como um mecanismo de evolução das competências.

Planejar futuramente a implantação de políticas de avaliação de desempenho também é relevante, trata-se de uma ferramenta de gestão que propõe demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas, mas também, quais comportamentos e atitudes são esperados pela empresa. E ainda elaborar um plano de remuneração de acordo com o mapeamento do perfil, com o intuito de motivar os profissionais a buscar uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da empresa.

Com o suporte do setor de recursos humanos da matriz pode-se vislumbrar uma gestão por competências na Cantu Alimentos. Sugere-se que sejam mensurados os resultados obtidos com a implementação da seleção por competências, e seja feito um estudo detalhado da viabilidade de implantação de um sistema de gestão de pessoas por competência em todo o Grupo, buscando a motivação e satisfação dos funcionários, para que se estabeleça uma cultura organizacional onde colaborador e empresa remem no sentido dos mesmos objetivos.

REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 2, n. 56, p.179-194, abr./jun, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p.61-81, nov. /dez, 2001.
- CANTU ALIMENTOS. **O Grupo Cantu**. Disponível em: <www.cantu.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2015.
- CANTU ALIMENTOS. **Manual de Cargos Cantu Alimentos**, 2014.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **O caminho do conhecimento: Desenvolvimento por competência**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza et al (Orgs). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan./mar, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 2001.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: LTr, 2010.

PRADO, Keyla Cristina Pereira; BULGACOV, Sérgio. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico** – Guarapuava - PR, v.7, n. 1, jan. /dez, 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e capitação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A – Entrevista

1. Conte-me sobre a história do Grupo Cantu e a fundação de uma unidade em Chapecó.
2. Qual a missão, visão e valores da Cantu Alimentos?
3. Quais são as metas da empresa a curto, médio e longo prazo?
4. Como a empresa se vê hoje no mercado?
5. Qual estratégia a empresa adotou para garantir sua competitividade frente ao mercado?
6. Que atributos da sua organização são valorizados pela sociedade? Qual é a importância deles?
7. Que características distinguem a sua empresa de seus concorrentes?
8. Quais são as principais expectativas dos clientes em relação à empresa?
9. Que competências individuais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?
10. Quais são as principais expectativas da organização em relação ao desempenho de seus funcionários?
11. Como os funcionários devem agir para que o trabalho seja bem feito?
12. Para que sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os integrantes devem ser capazes de quê?
13. Como você reconhece alguém competente no trabalho?
14. Como é realizado o processo de seleção e qual, na sua opinião, é o impacto da forma como é conduzido o processo de seleção nos resultados organizacionais?
15. Quais as políticas de RH e como consideram a valorização de seus colaboradores?
16. Entendendo competências organizacionais como aquelas competências que são peculiares a determinada instituição, que está relacionada aos elementos da estratégia da organização como a sua missão, visão e estratégias. Quais são as competências organizacionais que a Cantu possui?
17. Quais são as competências organizacionais que, considerando as características da Cantu, a mesma deverá ter desenvolvida(s) para que as metas estabelecidas sejam alcançadas?

APÊNDICE B – Competências identificadas nos cargos

Cargo: Gerente Geral		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar compras de mercadorias. - Definir com o chefe de depósito a classificação dos produtos, o que falta em estoque, o que esta girando menos. - Definir o quadro de pessoal, contratações, rescisões, férias. Gerenciar todos os funcionários da empresa. - Acompanhar os resultados diários de faturamento através do sistema B.I (Business Intelligence). - Desenvolver planos estratégicos para o negócio. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação comercial. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática - Conhecimento de cálculos matemáticos financeiros. - Conhecimento de administração estratégica. - Conhecimento de logística e armazenamento de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prática de gestão comercial e financeira. - Técnicas de redação e comunicação comercial. - Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção. - Saber se comunicar. - Saber liderar e motivar pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Relacionamento interpessoal Flexibilidade Agilidade Foco em resultados Foco no cliente Poder de negociação Tomada de decisão Comunicação escrita Comunicação verbal Empatia Percepção Empreendedorismo Capacidade de análise
Cargo: Gerente Comercial		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Direcionar ao gerente geral responsável pelas compras as necessidades de mercado visando um mix completo e diferenciado da concorrência. - Realizar estratégias de vendas, definir ações de vendas, elaboração das tabelas de preços. - Organizar promoções. - Visitar clientes, buscar parcerias comerciais. - Acompanhar os resultados diários de faturamento, margens de venda e positividade por cliente através do sistema B.I (Business Intelligence). - Gerenciar toda a carteira de clientes. - Dividir a área atendida pela empresa entre seus representantes e vendedores. Supervisionar os colaboradores da área comercial. - Acompanhar e monitorar a gestão financeira realizada pela empresa, limites de crédito dos clientes, inadimplência e situação financeira dos mesmos. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de negociação e vendas. - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação comercial. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática - Conhecimento de cálculos matemáticos financeiros. - Conhecimento de administração estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prática de gestão comercial e financeira. - Saber se comunicar. - Saber liderar e motivar pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Flexibilidade Agilidade Foco em resultados Foco no cliente Poder de negociação Comunicação escrita Comunicação verbal Liderança Relacionamento interpessoal
Cargo: Chefe de Depósito		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhar as primeiras entregas do dia, orientando os motoristas e ajudantes de motorista. - Analisar as mercadorias que estão deteriorando, orientar os classificadores para fazerem o repasse e classificação. - Encaminhar tarefas para os classificadores separar os pedidos de venda, para os conferentes conferirem 		

<p>e autorizar carregamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encaminhar ao faturamento os pedidos de venda separados para que sejam geradas as notas fiscais. - Acompanhar a conferência das mercadorias que chegam, verificar qualidade e repassar a nota fiscal a funcionária assistente de estoque para que faça os encaminhamentos. - Ajustar com a assistente de estoque as movimentações do estoque, devoluções e mensalmente fazer a contagem de estoque. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de roteirização de entregas. - Conhecimento de controles de estoque e qualidade. - Conhecimento de logística e armazenamento de produtos. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão de pessoas. - Saber se comunicar. - Saber liderar e motivar pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Comunicação verbal Flexibilidade Agilidade Foco em resultados Foco no cliente Saber ouvir Percepção Liderança Relacionamento interpessoal
Cargo: Caixa		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar o caixa, lançar os pedidos de venda, emitir cupons fiscais e receber dos clientes os valores em dinheiro, cheque, cartão de crédito e/ou débito. - Conferir diariamente as entradas e saídas do caixa, realizar o fechamento do caixa, emitir relatório de vendas do dia, conferir os pedidos e valores recebidos, emitir leitura Z da impressora fiscal para fechamento do caixa. - Auxiliar os gestores na identificação dos clientes inadimplentes, através de relatório emitido do sistema pelo gerente. Verificar os clientes bloqueados e com pagamentos em atraso. Localizar as notas fiscais atrasadas se estão assinadas pelos clientes, entrar em contato com o cliente para negociação do título. - Listar os clientes que serão encaminhados ao Serasa, indicar os que devem ser negativados e o motivo, repassar para o financeiro da matriz. - Baixar boletos pagos na empresa, receber via caixa os boletos atrasados adiciona-se os juros e faz-se a baixa do título. - Auxiliar nas liberações de clientes e liberações de créditos. - Encaminhar fichas cadastrais de novos possíveis clientes para o setor de crédito da matriz. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática. - Conhecimento de cálculos matemáticos financeiros. - Conhecimentos de procedimentos bancários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber analisar concessão de crédito. - Práticas de rotinas de caixa. - Saber se comunicar. - Saber negociar com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Comunicação verbal Comunicação escrita Flexibilidade Agilidade Foco em resultados Foco no cliente Poder de negociação Atenção Empatia Imparcialidade Ética
Cargo: Assistente de Estoque		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Lançar notas fiscais de mercadoria, após a conferência da mercadoria recebida. - Emitir relatórios das entradas, movimentações ocorridas no estoque, conferência diária das entradas, conferência dos códigos para lançar os produtos, listar os itens com saldo negativo e realizar ajustes necessários. - Entrar em contato com os fornecedores para repassar os produtos que chegaram com baixa qualidade, enviar fotos do produto, emitir nota de devolução, negociar bonificação de produtos. - Realizar o inventário do estoque mensalmente. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de controles de estoque e qualidade. - Conhecimento de cálculos 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se comunicar - Práticas de controle de estoque. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Comunicação verbal Comunicação escrita

matemáticos simples. - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática. - Conhecimento de SPED Fiscal.	- Saber analisar e interpretar relatórios e resultados. - Saber negociar com fornecedores.	Flexibilidade Agilidade Foco em resultados Planejamento Percepção Atenção Capacidade de análise Ética Foco em resultados
Cargo: Recepcionista		
Tarefas		
- Atender telefone, direcionar ligações para os departamentos. - Atender com cordialidade os visitantes que a empresa recebe. - Emitir correspondências atendendo solicitação dos gestores. - Digitar no sistema as alterações nas tabelas de preços, conferir e encaminhar aos vendedores, ao faturamento e a gerência. - Realizar a conferência das notas de saída, colocando-as em ordem numérica, por dia e conferir com o relatório das notas de saídas.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Conhecimento de técnicas de redação e comunicação. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática.	- Saber se comunicar. - Práticas de atendimento ao público.	Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal Relacionamento interpessoal Saber ouvir Empatia Bom humor Agilidade Atenção Bom humor Organização Foco no cliente
Cargo: Assistente de Faturamento		
Tarefas		
- Faturar as notas fiscais de venda, conferir transmissão a receita federal, gerar os boletos bancários, montar cargas de entrega e separar as notas por praça de entrega. - Imprimir os pedidos de vendas e entregar ao setor de depósito para separação. - Verificar os itens que foram cortados do pedido que não havia a mercadoria em estoque e então fazer o faturamento da nota fiscal conforme quantidades separadas e alterações dos preços necessárias. - Entregar as notas faturadas para o supervisor do depósito. - Enviar manualmente o arquivo XML da nota fiscal para os clientes em casos de problemas de recebimento via e-mail automático.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Conhecimento de roteirização de entregas. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. - Domínio de informática - Conhecimento de SPED Fiscal. - Conhecimento de tributação. - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação. - Conhecimento da língua portuguesa.	- Práticas de rotinas faturamento. - Saber se comunicar. - Saber analisar e interpretar relatórios, notas fiscais e resultados.	Organização Comunicação verbal Comunicação escrita Agilidade Planejamento Percepção Atenção Capacidade de análise Foco em resultados Foco no cliente Relacionamento interpessoal.
Cargo: Assistente de Logística		
Tarefas		
- Conferir se a devolução feita pelo cliente foi autorizada pelo gerente comercial. - Lançar as notas de devolução. - Realizar acerto com os motoristas, conferir as notas de saída se retornaram assinadas pelo cliente e se foram emitidos devoluções de mercadoria.		

<ul style="list-style-type: none"> - Pagar fretes. Verificar junto ao comprador o valor acertado de frete, lançar em sistema o documento de frete e programar o pagamento. - Realizar compras de materiais de uso e consumo. - Lançar no sistema as notas fiscais de despesas. - Supervisionar a manutenção de veículos, elaborar escala de folgas e monitorar cartão ponto dos motoristas. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de roteirização de entregas. - Conhecimento de logística reversa. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. - Conhecimento de SPED Fiscal. - Domínio de informática. - Conhecimento básico de manutenção de veículos. - Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se comunicar. - Saber analisar e interpretar relatórios, notas fiscais e resultados. - Saber negociar com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Comunicação verbal Comunicação escrita Agilidade Percepção Atenção Capacidade de análise Flexibilidade Saber ouvir Disseminação de informação Foco em pessoas Foco em resultados Relacionamento interpessoal
Cargo: Analista Administrativo		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Atender os funcionários sobre rotinas do recursos humanos. - Encaminhar documentos de admissão e rescisão para o departamento de pessoal da matriz da empresa. - Programar férias dos funcionários e encaminhar ao departamento de pessoal da matriz. - Controlar exames periódicos. - Entregar equipamentos de proteção individual e uniformes. - Ministrar a integração de novo funcionário e encaminhá-lo ao setor que irá trabalhar. - Recolher assinatura em documentos de funcionários e arquivá-los. - Realizar o fechamento do cartão ponto de cada funcionário, verificar faltas, atrasos, justificativas e atestados médicos. - Encaminhar para o departamento de pessoal da matriz os cartões ponto fechados, os lançamentos de gratificações, diárias de viagens dos motoristas e descontos para folha de pagamento. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento básico de legislação trabalhista. - Conhecimento de processos de admissão e rescisão. - Domínio de normas de segurança do trabalho. - Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas. - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação. - Conhecimento da língua portuguesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão de pessoas - Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção. - Saber se comunicar. - Saber negociar com funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade Atenção Flexibilidade Comunicação verbal Comunicação escrita Saber ouvir Empatia Relacionamento interpessoal Disseminação de informação Organização Foco em pessoas Foco em resultados
Cargo: Promotor de Vendas		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Definir com o gerente comercial o roteiro de visitação e exposição de produtos nos clientes. - Acompanhar a rotatividade de mercadoria e preparar a melhor exposição de produtos no ponto de venda. - Negociar com o cliente pontos estratégicos na loja e realizar a montagem de ilhas de produtos em promoção. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de negociação e vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica de exposição de produtos que impulse as vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atenção Organização Percepção

	- Saber se comunicar	Comunicação verbal Capacidade de análise Proatividade Foco em resultados Foco no cliente
Cargo: Vendedor Interno		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Atender com cordialidade clientes que chegam até a empresa, mostrar produtos, qualidade, preços e efetuar a venda. - Atender clientes que ligam para a empresa, descrever produtos, qualidade, preços e efetuar a venda. - Encaminhar ao caixa os pedidos de venda, para que a responsável gere o cupom fiscal e receba os valores. - Verificar a conferência da mercadoria. Auxiliar o cliente no carregamento das compras. - Emitir cotações de preços, enviar por e-mail para os clientes. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de negociação e vendas. - Conhecimento de técnicas de redação e comunicação comercial. - Conhecimento da língua portuguesa. - Domínio de informática - Conhecimento de cálculos matemáticos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prática de gestão comercial. - Saber negociar com clientes. - Saber se comunicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Relacionamento interpessoal Flexibilidade Agilidade Empatia Foco em resultados Foco no cliente Poder de negociação Comunicação escrita Comunicação verbal Ética
Cargo: Classificador		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Classificar mercadorias que estão se deteriorando ou fora do padrão Cantu. - Separar pedidos de vendas, anotar observações e encaminhar ao faturamento para emissão da nota fiscal. - Encaminhar mercadorias conferidas para área de expedição/carregamento. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de controles de estoque e qualidade. - Conhecimento de armazenamento de produtos. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber se comunicar 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Agilidade Atenção Pro atividade Foco em resultados Foco no cliente Comunicação verbal Comunicação escrita Ética
Cargo: Conferente		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Retirar as notas e boletos no faturamento para confronto com a mercadoria separada. - Conferir as mercadorias a serem carregadas para entrega aos clientes, verificar a qualidade, peso correto, o caminhão e qual a praça de entrega. - Conferir as mercadorias que chegam dos fornecedores, pesar e anotar no formulário de entradas para que após a assistente de estoque faça confronto com o que está na nota fiscal. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de controles de estoque e qualidade. - Conhecimento de armazenamento de produtos. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretação de informações contidas em notas fiscais. - Saber se comunicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Agilidade Atenção Foco em resultados Foco no cliente Comunicação verbal Capacidade de análise Ética

Cargo: Ajudante de Motorista		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Descarregar as mercadorias nos estabelecimentos dos clientes. - Conferir a quantidade a ser entregue conforme nota fiscal. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de manuseio e armazenamento de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretação de informações contidas em notas fiscais. - Saber se comunicar. - Saber negociar com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Agilidade Atenção Foco no cliente Comunicação verbal Ética Relacionamento interpessoal
Cargo: Motorista		
Tarefas		
<ul style="list-style-type: none"> - Atender o cliente cordialmente e realizar a entrega da mercadoria ao mesmo. - Conferir a quantidade a ser entregue conforme nota fiscal. - Recolher assinatura do cliente na nota fiscal. - Monitorar a parte mecânica do caminhão e documentação. - Abastecer diariamente o caminhão e fazer trocas de disco de tacógrafo. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de roteirização de entregas. - Conhecimento de logística reversa. - Conhecimento de cálculos matemáticos simples. - Conhecimento básico de manutenção de veículos. - Conhecimento de legislação de trânsito e documentação de veículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretação de informações contidas em notas fiscais. - Saber se comunicar. - Saber negociar com clientes. - Habilidade de dirigir. 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Agilidade Atenção Foco no cliente Comunicação verbal Ética Relacionamento interpessoal Bom humor Ética

Fonte: Adaptado de Cantu Alimentos (2014).

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos gestores (com os graus apontados pelos mesmos)

Prezados Gestores (a),

Eu, Caroline Antunes Lins dos Santos, estou escrevendo meu trabalho de conclusão de curso cujo objetivo é “Propor um processo de seleção por competências para a empresa Cantu Alimentos”. Desta forma, nesta segunda etapa da coleta de dados, gostaria de contar novamente com a colaboração de vocês para responderem o questionário anexo. Sendo assim, peço a gentileza, que em consenso avaliem o nível da competência que deveria haver em todos os cargos e preencham os seguintes campos:

Nome Gestor 1

Nome Gestor 2

_____, ____/____/____
Local e data

Instruções para o preenchimento:

- Favor ler todas as competências apresentadas em cada um dos grupos;
- Avaliar cada competência levando em consideração o nível que deve haver (situação ideal para uma nova contratação para o cargo) e NÃO o que de fato ocorre atualmente no desempenho das atividades dos funcionários;
- Expressar suas avaliações sobre o nível da competência que deveria haver na situação ideal, atribuindo um grau de 1 a 5 aos indicadores de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das colunas.
- Caso vocês tenham sugestões de competências e/ou de atributos necessários para os cargos da Cantu Alimentos, fique à vontade para sugerir.

5 Muito Forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito Fraca
Se vocês consideram que existe uma necessidade muito forte da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade forte da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade média da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade fraca da competência investigada.	Se vocês consideram que existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

CARGO: GERENTE GERAL					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	5				
H: Vislumbrar tendências de mercado.		4			
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	5				
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.	5				
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	5				
C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros.		4			
C: Saber de administração estratégica.		4			
C: Saber de logística e armazenamento de produtos.		4			
C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção		4			
C: Prática de gestão comercial e financeira	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.	5				
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.	5				
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.	5				
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	5				
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		4			

continua...

continuação.

Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	5				
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5				
Competência de Liderança					
C: Saber técnicas de gerenciamento de pessoas.		4			
C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração.		4			
A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos.	5				
A: Saber conduzir equipes.	5				
A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	5				
CARGO: GERENTE COMERCIAL					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.		4			
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	5				
H: Vislumbrar tendências de mercado.		4			
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	5				
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.	5				
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	5				
C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros.		4			
C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção		4			
C: Prática de gestão comercial e financeira		4			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.	5				
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			

continua...

continuação.

A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	5				
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		4			
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.		4			
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	5				
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
Competência de Liderança					
C: Saber técnicas de gerenciamento de pessoas.			3		
C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração.		4			
A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos.	5				
A: Saber conduzir equipes.	5				
A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	5				
CARGO: CHEFE DE DEPÓSITO					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.		4			
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.		4			
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.		4			
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.		4			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos e converções de peso x volume.			3		
C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul.		4			
C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					

continua...

H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.			3		
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		4			
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	5				
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5				
Competência de Liderança					
C: Saber técnicas de gerenciamento de pessoas.	5				
C: Saber técnicas de motivação, delegação e integração.		4			
A: Saber influenciar a equipe no alcance das metas e objetivos.	5				
A: Saber conduzir equipes.	5				
A: Saber valorizar as ações positivas dos indivíduos.	5				
CARGO: CAIXA					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.		4			
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	5				
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.		4			

continuação.

A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.	5				
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros.	5				
C: Conhecimentos de procedimentos bancários.	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.	5				
A: Lidar com as diferenças.	5				
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5				
CARGO: ASSISTENTE DE ESTOQUE					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e fornecedores.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	5				
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.		4			

continua...

A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.		4			
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.		4			
C: Saber legislação fiscal e SPED fiscal.		4			
C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
H: Saber analisar e interpretar relatórios e resultados.	5				
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.		4			
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.		4			
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
CARGO: RECEPCIONISTA					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.	5				
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa, fornecedores e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.		4			

A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.			3		
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.		4			
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		4			
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.			3		
CARGO: ASSISTENTE DE FATURAMENTO					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.			3		
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
C: Domínio de informática	5				
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.			3		
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.		4			
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.			3		
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.			3		
C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.		4			

C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul.	5				
C: Saber sobre SPED fiscal e tributação.		4			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.				2	
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
H: Saber analisar e interpretar relatórios e resultados.			3		
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.		4			
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.		4			
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.			3		
CARGO: ASSISTENTE DE LOGÍSTICA					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.		4			
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa, fornecedores e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.		4			
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	5				
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.		4			
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul.	5				

C: Conhecimento de logística reversa.	5				
C: Saber sobre SPED fiscal e tributação.			3		
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.			3		
A: Lidar com as diferenças.			3		
C: Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas.	5				
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.			3		
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.			3		
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.	5				
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.		4			
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática		4			
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.	5				
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.	5				
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.		4			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.		4			

A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	5				
C: Conhecimento de processos de admissão e rescisão.	5				
C: Conhecimento das leis de controle de jornada dos motoristas.	5				
C: Domínio de normas de segurança do trabalho.	5				
C: Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção.	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.	5				
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	5				
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.		4			
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5				
CARGO: PROMOTOR DE VENDAS					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial.			3		
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.		4			
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.		4			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	5				
C: Saber realizar cálculos matemáticos e converções de peso x volume.				2	

C: Domínio de produtos, armazenagem e procedimentos de estoque.		4			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.			3		
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	5				
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	5				
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	5				
CARGO: VENDEDOR INTERNO					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Saber técnicas de redação e comunicação comercial.		4			
C: Domínio da língua portuguesa.		4			
C: Domínio de informática			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.	5				
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.	5				
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.	5				
A: Saber ouvir crítica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.		4			
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
H: Analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados.		4			
H: Prática de negociação e vendas	5				
H: Vislumbrar tendências de mercado.		4			
H: Saber analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.		4			

A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.	5				
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos e converções de peso x volume.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos financeiros.			3		
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.	5				
A: Lidar com as diferenças.	5				
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	5				
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		4			
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
CARGO: CLASSIFICADOR					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Domínio da língua portuguesa.				2	
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.			3		
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.			3		
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.		4			
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.	5				
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Conhecimento de controles de estoque e qualidade.	5				
C: Conhecimento de armazenamento de produtos.	5				
C: Saber realizar cálculos matemáticos e converções de peso x volume.			3		
Competência de Relacionamento Interpessoal					

H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.			3		
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.		4			
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	5				
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.			3		
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.			3		
CARGO: CONFERENTE					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.		4			
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.	5				
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.		4			
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.		4			
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.			3		
C: Conhecimento de controles de estoque e qualidade.	5				
C: Conhecimento de armazenamento de produtos.	5				
C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.		4			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.			3		

A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.		5			
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.		5			
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.		5			
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas as atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.		5			
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
CARGO: AJUDANTE DE MOTORISTA					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.			3		
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.			3		
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.			3		
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.		4			
A: Saber ouvir crítica e sugestões.		4			
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		5			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.		4			
C: Conhecimento do manuseio e armazenamento de produtos.		5			
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.		4			
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.			3		
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.		4			
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		5			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.			3		
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.		5			
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.		5			

H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.		4			
H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequencia mais produtiva.		4			
H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		4			
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			
CARGO: MOTORISTA					
Competências	Graus				
	5	4	3	2	1
Competência de Comunicação					
C: Domínio da língua portuguesa.			3		
H: Saber se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone.		4			
H: Expor ideias e ouvir ideias de forma clara, se fazendo compreender com facilidade e agilidade.		4			
H: Disseminação de informações importantes de maneira clara e objetiva.		4			
H: Saber dialogar com diferentes colaboradores da empresa e clientes.	5				
A: Saber ouvir critica e sugestões.	5				
Competência de Foco em Resultados					
H: Saber otimizar as atribuições para cumprir metas de produtividade.		4			
A: Saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir, agir com técnicas de negociação e chegar a conclusões produtivas.			3		
A: Ser criativo no desenvolvimento do trabalho e saber buscar soluções.	5				
C: Domínio de roteiros, cidades e regiões de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul.	5				
C: Conhecimento de logística reversa.		4			
C: Saber realizar cálculos matemáticos e conversões de peso x volume.		4			
C: Conhecimento de legislação de trânsito e documentação de veículos.	5				
C: Conhecimento básico de manutenção de veículos.	5				
Competência de Relacionamento Interpessoal					
H: Saber se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar em busca de resultados comuns.	5				
A: Manter contatos com pessoas internamente e externamente à empresa.		4			
A: Lidar com as diferenças.		4			
Competência de Percepção					
H: Saber utilizar técnicas e ferramentas de análise, desenvolvimento de percepção do próprio comportamento e de situações diárias.			3		
A: Saber oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada e para evitar erros e defeitos.		4			
A: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.		4			
A: Capacidade de conviver ou compreender o ponto de vista dos vários comportamentos em grupos.		4			
Competência Ética					
A: Saber agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos.	5				
A: Agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5				
H: Ter uma atuação técnica focada em resultados.	5				
Competência de Organização					
H: Saber organizar e administrar o tempo.	5				
H: Ter controle sobre todas suas atividades e realizá-las dentro da sequencia mais produtiva.	5				

H: Saber planejar, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	5				
H: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.		4			

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nota: Linhas destacadas em vermelho foram excluídas para elaboração da matriz de competências final.

ANEXO A – Manual de descrição de cargos Cantu Alimentos

<p>Cargo: GERENTE GERAL</p>
<p>Descrição Sumária: Responsável por traçar o caminho que a empresa deve seguir e gerir todos colaboradores. Desenvolver e implementar planos para o negócio.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar compras de mercadorias. - Definir com o chefe de depósito a classificação dos produtos, o que falta em estoque, o que esta girando menos. - Definir o quadro de pessoal, contratações, rescisões, férias. Gerenciar todos os funcionários da empresa. - Acompanhar os resultados diários de faturamento através do sistema B.I - Desenvolver planos estratégicos para o negócio.
<p>Especificações do cargo:</p> <p>1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em Ensino superior completo, mais cursos de especialização ou pós-graduação e tempo de experiência mínimo de 5 anos no exercício do próprio cargo.</p> <p>2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com o Gerente Geral, Chefe de Depósito, todos os colaboradores do administrativo, além do corporativo da matriz e diretores.</p> <p>3. Complexidade-Iniciativa: Tarefas complexas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões mais convenientes, trabalho que exige ação independente.</p> <p>4. Responsabilidades: É responsável por gerenciar processos e pessoas.</p> <p>5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.</p> <p>6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.</p>
<p>Cargo: GERENTE COMERCIAL</p>
<p>Descrição Sumária: Responsável por traçar gerir comercialmente toda a equipe de vendas. Desenvolver e implementar planos de negócio para a empresa, abordagem no mercado, introdução de novos produtos e pulverização dos produtos do portfólio. Desenvolver estratégias para crescer em participação de mercado, visando conquistar novos clientes, e melhorar a fátia de vendas dentro dos clientes ativos.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direcionar ao gerente geral responsável pelas compras as necessidades de mercado visando um mix completo e diferenciado da concorrência. - Realizar estratégias de vendas, definir ações de vendas, elaboração das tabelas de preços. - Organizar promoções. - Visitar clientes, buscar parcerias comerciais. - Acompanhar os resultados diários de faturamento, margens de venda e positivação por cliente através do sistema B.I (Business Intelligence). - Gerenciar toda a carteira de clientes. - Dividir a área atendida pela empresa entre seus representantes e vendedores. Supervisionar os colaboradores da área comercial. - Acompanhar e monitorar a gestão financeira realizada pela empresa, limites de crédito dos clientes, inadimplência e situação financeira dos mesmos.
<p>Especificações do cargo:</p> <p>1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos de informática, cálculos financeiros, análises financeiras. Equivalentes aos adquiridos em um curso superior de Administração e tempo de experiência mínimo de 2</p>

continua...

anos no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os representantes comerciais, vendedores internos, promotores de vendas, gerente geral, chefe de depósito, todos os colaboradores do administrativo, além do corporativo da matriz e diretores.

3. Complexidade/Iniciativa: Tarefas complexas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões mais convenientes, trabalho que exige ação independente.

4. Responsabilidades: É responsável por gerenciar processos e pessoas, e por montar estratégias comerciais. Responsável por manter sigilo dos resultados da empresa e todos os processos internos da empresa. Responsável por máquinas e equipamentos do setor administrativo.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

CHEFE DE DEPÓSITO

Descrição Sumária:

Responsável por gerenciar todo o processo de chegada/saída de mercadoria do estoque e gerir os funcionários do depósito.

Exemplos típicos de atividades:

- Encaminhar as primeiras entregas do dia, orientando os motoristas e ajudantes de motorista.
- Analisar as mercadorias que estão deteriorando, orientar os classificadores para fazerem o repasse e classificação.
- Encaminhar tarefas para os classificadores separar os pedidos de venda, para os conferentes conferirem e autorizar carregamento.
- Encaminhar ao faturamento os pedidos de venda separados para que sejam geradas as notas fiscais.
- Acompanhar a conferência das mercadorias que chegam, verificar qualidade e repassar a nota fiscal a funcionária assistente de estoque para que faça os encaminhamentos.
- Ajustar com a assistente de estoque as movimentações do estoque, devoluções e mensalmente fazer a contagem de estoque.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos de cálculos por volume, peso. Equivalentes aos adquiridos no ensino médio e necessário 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com gerente comercial, supervisor de vendas, funcionários subordinados do depósito, motoristas, ajudantes de motorista e a assistente de estoque.

3. Complexidade/Iniciativa: Tarefas complexas em geral e padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões mais convenientes, trabalho que exige ação independente.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável por supervisão de motoristas, ajudantes de motorista, classificadores e conferentes. Responsável por pela organização e armazenamento das mercadorias, pelas entradas e saídas de mercadorias no período diurno, responsável por máquinas e equipamentos do depósito e pela abertura da empresa, acessos restritos e ativações de alarmes de segurança.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e físico, atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha em pé ou andando na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado. Eventualmente carregar pesos.

6. Condições Ambientais: O ambiente esta sujeito a elementos desconfortáveis, tais como pó, umidade, frio (câmara fria) e ruídos de máquinas e de caminhões.

Cargo:

CAIXA

Descrição Sumária:

Responsável pelo financeiro receber da empresa, cobranças de clientes inadimplentes, abertura e fechamento de caixa.

Descrição Detalhada:

- Controlar o caixa, lançar os pedidos de venda, emitir cupons fiscais e receber dos clientes os valores em dinheiro, cheque, cartão de crédito e/ou débito.
- Conferir diariamente as entradas e saídas do caixa, realizar o fechamento do caixa, emitir relatório de vendas do dia, conferir os pedidos e valores recebidos, emitir leitura Z da impressora fiscal para fechamento do caixa.
- Auxiliar os gestores na identificação dos clientes inadimplentes, através de relatório emitido do sistema pelo gerente. Verificar os clientes bloqueados e com pagamentos em atraso. Localizar as notas fiscais atrasadas se estão assinadas pelos clientes, entrar em contato com o cliente para negociação do título.
- Listar os clientes que serão encaminhados ao Serasa, indicar os que devem ser negativados e o motivo, repassar para o financeiro da matriz.
- Baixar boletos pagos na empresa, receber via caixa os boletos atrasados adiciona-se os juros e faz-se a baixa do título.
- Auxiliar nas liberações de clientes e liberações de créditos.
- Encaminhar fichas cadastrais de novos possíveis clientes para o setor de crédito da matriz.

Especificações do cargo:

- 1. Conhecimentos:** São requeridos conhecimentos de informática básica, matemática financeira, superior completo em áreas afins e necessário experiência de 6 meses no cargo.
- 2. Complexidade-Iniciativa:** tarefas complexas podendo ser adaptadas a problemas diversificados, sendo supervisionada apenas no final de algumas tarefas. Exigem iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.
- 3. Contatos:** O cargo necessita de contatos regulares com os clientes, vendedores, colaboradores.
- 4. Responsabilidades:** É responsável por controlar os valores do caixa, emissão dos pedidos de venda e pelo sigilo de informações da situação cadastral dos clientes.
- 5. Esforço Exigido:** O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.
- 6. Condições Ambientais:** Boas condições de trabalho.

Cargo:

ASSISTENTE DE ESTOQUE

Descrição Sumária:

Responsável por controlar as movimentações de estoque, lançar as notas fiscais de mercadoria e realizar inventário mensal.

Exemplos típicos de atividades:

- Lançar notas fiscais de mercadoria, após a conferência da mercadoria recebida.
- Emitir relatórios das entradas, movimentações ocorridas no estoque, conferência diária das entradas, conferência dos códigos para lançar os produtos, listar os itens com saldo negativo e realizar ajustes necessários.
- Entrar em contato com os fornecedores para repassar os produtos que chegaram com baixa qualidade, enviar fotos do produto, emitir nota de devolução, negociar bonificação de produtos.
- Realizar o inventário do estoque mensalmente.

Especificações do cargo:

- 1. Conhecimentos:** São requeridos conhecimentos básicos de informática e cálculos. Ensino superior completo em áreas afins e tempo de experiência mínimo de 6 meses no exercício do próprio cargo.
- 2. Contatos:** O cargo necessita de contatos regulares com os compradores de mercadoria (Gerente Comercial, Compradores da matriz) e com o Chefe de Depósito.
- 3. Complexidade-Iniciativa:** tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas, recebe supervisão com frequência, sendo exigida iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.
- 4. Responsabilidades:** O ocupante do cargo é responsável por manter sigilo dos dados de custo das mercadorias e resultado dos inventários.
- 5. Esforço Exigido:** O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e

organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:
RECEPCIONISTA

Descrição Sumária:

É responsável pelo atendimento via telefone e as pessoas que chegam à recepção da empresa.

Exemplos típicos de atividades:

- Atender telefone, direcionar ligações para os departamentos.
- Atender com cordialidade os visitantes que a empresa recebe.
- Receber correspondências ou documentos, realizando triagem, direcionando aos departamentos ou arquivando.
- Providenciar os procedimentos de viagens dos gestores, através da reserva de passagens e hotéis.
- Emitir correspondências atendendo solicitação dos gestores.
- Digitar no sistema as alterações nas tabelas de preços, conferir encaminhar aos vendedores, ao faturamento e a gerência.
- Realizar a conferência das notas de saída, colocando-as em ordem numérica, por dia e conferir com o relatório das notas de saídas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos de informática e técnicas de atendimento, ensino médio completo. Não a necessidade de tempo de experiência para o exercício do cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os vendedores, clientes e com todos os departamentos da empresa.

3. Complexidade-Iniciativa: tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas, recebe supervisão em algumas tarefas na etapa inicial e final. Sendo exigida iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável por atender cordialmente clientes, fornecedores. Zelar pela central telefônica, em caso de problemas de telefonia já contatar a empresa ou manutenção. É responsável pelo sigilo das tabelas de preços.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:
ASSISTENTE DE FATURAMENTO

Descrição Sumária:

Responsável por faturar as notas fiscais de venda e boletos bancários.

Exemplos típicos de atividades:

- Faturar as notas fiscais de venda, conferir transmissão a receita federal, gerar os boletos bancários, montar cargas de entrega e separar as notas por praça de entrega.
- Imprimir os pedidos de vendas e entregar ao setor de depósito para separação.
- Verificar os itens que foram cortados do pedido que não havia a mercadoria em estoque e então fazer o faturamento da nota fiscal conforme quantidades separadas e alterações dos preços necessárias.
- Transmitir as notas para a Receita Federal, gerar os boletos e separar por praças de entrega.
- Entregar as notas faturadas para o supervisor do depósito.
- Enviar manualmente o arquivo XML da nota fiscal para os clientes em casos de problemas de recebimento via e-mail automático.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos de informática, cálculos e SPED Fiscal.

Equivalentes aos adquiridos no ensino médio e curso técnico. Tempo de experiência mínimo de 6 meses no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os vendedores, Chefe de Depósito e Supervisor de Carga e Descarga.

3. Complexidade-Iniciativa: tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas, recebe supervisão na etapa final, sendo exigida iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável por manter sigilo dos preços de venda e quantidades vendidas. Responsável por erros de faturamento e consequências para cancelamento na receita federal.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

ASSISTENTE DE LOGÍSTICA

Descrição Sumária:

Responsável pelo lançamento de notas de devolução de mercadoria, pagamento dos fretes e acerto dos motoristas que retornam das entregas.

Exemplos típicos de atividades:

- Conferir se a devolução feita pelo cliente foi autorizada pelo gerente comercial.
- Lançar as notas de devolução.
- Realizar acerto com os motoristas, conferir as notas de saída se retornaram assinadas pelo cliente e se foram emitidos devoluções de mercadoria.
- Pagar fretes. Verificar junto ao comprador o valor acertado de frete, lançar em sistema o documento de frete e programar o pagamento.
- Realizar compras de materiais de uso e consumo.
- Lançar no sistema as notas fiscais de despesas.
- Supervisionar a manutenção de veículos, elaborar escala de folgas e monitorar cartão ponto dos motoristas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos em informática, cálculos. Superior incompleto/técnico completo em logística. Tempo de experiência mínimo de 6 meses no exercício do próprio cargo.

2. Complexidade-Iniciativa: tarefas em geral padronizadas um tanto rotineiras, podendo ser adaptadas a problemas diversificados, recebe supervisão geral. Exigem iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

3. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os clientes, gerente comercial, supervisores de vendas, assistente de estoque, motoristas, compradores.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável pelo lançamento dos fretes e lançamento correto das notas de devolução das mercadorias para que não haja divergências em estoque.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

ANALISTA ADMINISTRATIVO

Descrição Sumária:

Responsável pelas rotinas de recursos humanos e departamento de pessoal.

Exemplos típicos de atividades:

- Atender os funcionários sobre rotinas do recursos humanos.
- Controlar vagas em aberto, realizar a triagem de currículos e a primeira entrevista com candidatos, após

encaminhar para o gerente realizar a entrevista decisória.

- Encaminhar documentos de admissão e rescisão para o departamento de pessoal da matriz da empresa.
- Programar férias dos funcionários e encaminhar ao departamento de pessoal da matriz.
- Controlar exames periódicos.
- Entregar equipamentos de proteção individual e uniformes.
- Ministrar a integração de novo funcionário e encaminhá-lo ao setor que irá trabalhar;
- Recolher assinatura em documentos de funcionários e arquivá-los.
- Realizar o fechamento do cartão ponto de cada funcionário, verificar faltas, atrasos, justificativas e atestados médicos.
- Encaminhar para o departamento de pessoal da matriz os cartões ponto fechados, os lançamentos de gratificações, diárias de viagens dos motoristas e descontos para folha de pagamento.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos em informática, cálculos financeiros, legislação trabalhista. Superior completo em áreas afins e tempo de experiência mínimo de 1 ano no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os fornecedores, funcionários, gerente comercial e supervisores.

3. Complexidade-Iniciativa: tarefas em geral padronizadas um tanto rotineiras, podendo ser adaptadas a problemas diversificados, recebe supervisão geral. Exigem iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável pelo sigilo do salário dos funcionários e documentação destes, valores a pagar a fornecedores e fechamentos da situação da empresa quanto a despesas mensais.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

PROMOTOR DE VENDAS

Descrição Sumária:

Responsável pela exposição dos produtos Cantu nos supermercados da cidade e região.

Exemplos típicos de atividades:

- Definir com o gerente comercial o roteiro de visitação e exposição de produtos nos clientes.
- Acompanhar a rotatividade de mercadoria e preparar a melhor exposição de produtos no ponto de venda.
- Negociar com o cliente pontos estratégicos na loja e realizar a montagem de ilhas de produtos em promoção.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos de diferenciação de produtos (frutas, legumes e verduras). Ensino médio completo e tempo de experiência mínimo de 6 meses no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com o vendedor de cada loja, cliente e gerente comercial.

3. Complexidade-Iniciativa: tarefas rotineiras, sendo supervisionada apenas no final de algumas tarefas. Exigem iniciativa, visão, organização.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável por manter organizado e bem exposto os produtos Cantu, com responsabilidade e bom relacionamento com o cliente.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha em pé, andando na maior parte do tempo.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

VENDEDOR INTERNO

Descrição Sumária:

Responsável pela venda interna de frutas, legumes e verduras.

Exemplos típicos de atividades:

- Atender com cordialidade clientes que chegam até a empresa, mostrar produtos, qualidade, preços e efetuar a venda.
- Atender clientes que ligam para a empresa, descrever produtos, qualidade, preços e efetuar a venda.
- Encaminhar ao caixa os pedidos de venda, para que a responsável gere o cupom fiscal e receba os valores.
- Verificar a conferência da mercadoria. Auxiliar o cliente no carregamento das compras.
- Emitir cotações de preços, enviar por e-mail para os clientes.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos na área de frutas, legumes e verduras, informática básica, cálculos financeiros, cálculos de volumes/pesos. Superior incompleto e tempo de experiência mínimo de 1 ano no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com os clientes, gerente comercial, supervisor de vendas e caixa.

3. Complexidade-Iniciativa: tarefas complexas um tanto rotineiras, podendo ser adaptadas a problemas diversificados, recebe supervisão geral. Exigem iniciativa, visão estratégica, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

4. Responsabilidades: O ocupante do cargo é responsável por atingir a meta de vendas mensal, fidelizar clientes e atingir meta de cadastrar novos clientes. Responsável em manter sigilo dos custos dos produtos.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha em pé e andando na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado.

6. Condições Ambientais: Boas condições de trabalho.

Cargo:

CLASSIFICADOR

Descrição Sumária:

Responsável por classificar as mercadorias e separar pedidos de venda.

Descrição Detalhada:

- Classificar mercadorias que estão se deteriorando ou fora do padrão Cantu.
- Separar pedidos de vendas, anotar observações e encaminhar ao faturamento para emissão da nota fiscal.
- Encaminhar mercadorias conferidas para área de expedição/carregamento.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos na área de frutas, legumes e verduras, cálculos de volume/peso. Ensino médio incompleto, necessário experiência de 6 meses no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com o chefe de depósito, carregadores, conferentes.

3. Complexidade/Iniciativa: Tarefas com rotinas definidas em que o ocupante recebe supervisão em todas as fases do trabalho, para receber instruções. É exigido do ocupante trabalho em equipe, iniciativa e atenção.

4. Responsabilidades: É responsável por separar as mercadorias que irão ser entregues a clientes.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha em pé, andando e agachado na maior parte do tempo. Exigido firmeza e força muscular para movimentação das mercadorias. Com pequeno esforço visual apenas para observação dos produtos.

6. Condições Ambientais: O ambiente de trabalho é no depósito, predominam calor e frio intenso, poeira e umidade.

Cargo:

CONFERENTE

Descrição Sumária:

Responsável por conferir as mercadorias que entram e que saem do depósito.

Descrição Detalhada:

- Retirar as notas e boletos no faturamento para confronto com a mercadoria separada.
- Conferir as mercadorias a serem carregadas para entrega aos clientes, verificar a qualidade, peso correto, o caminhão e qual a praça de entrega.
- Conferir as mercadorias que chegam dos fornecedores, pesar e anotar no formulário de entradas para que após a assistente de estoque faça confronto com o que está na nota fiscal.

Especificações do cargo:

- 1. Conhecimentos:** São requeridos conhecimentos básicos na área de frutas, legumes e verduras, cálculos por volume/peso. Ensino médio incompleto, necessário experiência de 6 meses no exercício do próprio cargo.
- 2. Contatos:** O cargo necessita de contatos regulares com o chefe de depósito, carregadores, classificadores.
- 3. Complexidade/Iniciativa:** Tarefas com rotinas definidas em que o ocupante recebe supervisão em todas as fases do trabalho, para receber instruções e apresentar resultados. É exigido do ocupante trabalho em equipe, iniciativa e atenção.
- 4. Responsabilidades:** É responsável por conferir as cargas que chegam e saem da empresa. Atentar com quantidades corretas conforme nota fiscal.
- 5. Esforço Exigido:** O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha em pé, andando e agachado na maior parte do tempo. Exigido firmeza e força muscular para movimentação das mercadorias. Com pequeno esforço visual apenas para observação dos produtos.
- 6. Condições Ambientais:** O ambiente de trabalho é no depósito, predominam calor e frio intenso, poeira e umidade.

Cargo:

AJUDANTE DE MOTORISTA

Descrição Sumária:

Responsável por descarregar as mercadorias nos estabelecimentos dos clientes.

Descrição Detalhada:

- Descarregar as mercadorias nos estabelecimentos dos clientes.
- Conferir a quantidade a ser entregue conforme nota fiscal.

Especificações do cargo:

- 1. Conhecimentos:** São requeridos conhecimentos básicos na área de frutas, legumes e verduras. Ensino fundamental completo, não é necessária experiência.
- 2. Contatos:** O cargo necessita de contatos regulares com o chefe de depósito, motorista e clientes.
- 3. Complexidade/Iniciativa:** Tarefas com rotinas definidas. É exigido do ocupante trabalho em equipe, iniciativa e atenção.
- 4. Responsabilidades:** É responsável por descarregar as mercadorias no estabelecimento do cliente, corretamente nas quantidades faturadas.
- 5. Esforço Exigido:** O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha andando e agachado. Também sentado no caminhão na maior parte do tempo, sujeito a cansaço. Exigido firmeza e força muscular para movimentação das mercadorias. Com pequeno esforço visual apenas para observação dos produtos.
- 6. Condições Ambientais:** O ambiente de trabalho é normal.

Cargo:

MOTORISTA

Descrição Sumária:

Responsável por dirigir os caminhões da empresa e entregar as mercadorias nos estabelecimentos dos clientes.

Descrição Detalhada:

- Atender o cliente cordialmente e realizar a entrega da mercadoria ao mesmo.
- Conferir a quantidade a ser entregue conforme nota fiscal.
- Recolher assinatura do cliente na nota fiscal.
- Monitorar a parte mecânica do caminhão e documentação.
- Abastecer diariamente o caminhão e fazer trocas de disco de tacógrafo.

Especificações do cargo:

1. Conhecimentos: São requeridos conhecimentos básicos na área de frutas, legumes e verduras, legislação de trânsito, noções de mecânica. Ensino fundamental completo. É necessária experiência de 1 ano e 6 meses no exercício do próprio cargo.

2. Contatos: O cargo necessita de contatos regulares com o chefe de depósito, ajudante de motorista, supervisores de vendas, vendedores, clientes.

3. Complexidade/Iniciativa: Tarefas com rotinas definidas. É exigido do ocupante trabalho em equipe, iniciativa e atenção.

4. Responsabilidades: É responsável pelo caminhão da empresa e pela mercadoria que carrega.

5. Esforço Exigido: O cargo requer esforço mental e atenção considerável, raciocínio prospectivo e organização. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, sujeito a cansaço. Exigido firmeza e força muscular para movimentação das mercadorias. Com frequente esforço visual, atenção constante para dirigir.

6. Condições Ambientais: O ambiente de trabalho é normal.

Fonte: Manual de Cargos Cantu Alimentos (2014).