

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

TASSIANE APARECIDA FARIAS

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS
COMPETÊNCIAS NA EMPRESA MAJEMAQ PEÇAS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS
LTDA**

**CHAPECÓ
2022**

TASSIANE APARECIDA FARIAS

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS
COMPETÊNCIAS NA EMPRESA MAJEMAQ PEÇAS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS
LTDA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado no Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Farias, Tasssiane Aparecida

Estruturação da área de Gestão de Pessoas com base nas Competências na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços LTDA / Tasssiane Aparecida Farias. -- 2022. 120 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Gestão de Pessoas. 2. Competências. 3. Gestão por Competências. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TASSIANE APARECIDA FARIAS

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS
COMPETÊNCIAS NA EMPRESA MAJEMAQ PEÇAS, EQUIPAMENTOS E
SERVIÇOS LTDA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de bacharelado em Administração pela Univer-
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 15 de Agosto de 2022.

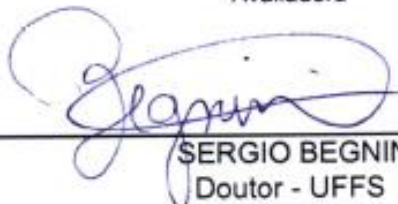
BANCA EXAMINADORA



KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
Doutora - UFFS
Orientadora



TATIANE SILVA TAVARES MAIA
Doutora - UFFS
Avaliadora



SERGIO BEGNINI
Doutor - UFFS
Avaliador

Dedico esse trabalho a minha família,
sem ela nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente à Deus pelas oportunidades, por me dar coragem, força de vontade e por proteger e iluminar minha vida.

Aos meus pais que são meus exemplos de vida, sempre me apoiaram e deram o melhor para a realização dos meus objetivos, sem vocês nada disso seria possível, espero um dia conseguir retribuir tudo o que fizeram por mim.

As minhas irmãs, cunhados e sobrinhos, pelo amor, carinho, incentivo e coragem para seguir em frente, vocês são meus alicerces. Aos demais familiares que de alguma forma contribuíram para meu crescimento.

Ao meu esposo, pelo apoio, amor e paciência. Sem o seu carinho e compreensão não seria nada fácil essa caminhada da graduação.

A todos os meus colegas da universidade pela troca de conhecimentos e experiências, mas em especial meus colegas Adriano, Amanda, Caroline e Felipe, vocês fizeram com que a graduação fosse mais fácil e divertida, e me ajudaram sempre que precisei.

A todos os professores que compartilharam seus conhecimentos. Reconheço o esforço, dedicação, paciência e sabedoria de cada um, vocês foram essenciais para minha evolução todos os dias.

A minha orientadora Kelly Tosta, por todo seu auxílio e conhecimento compartilhado para a realização deste trabalho e por me incentivar a participar do movimento empresa júnior, onde promoveu meu crescimento pessoal e profissional.

À Universidade por me acolher e oferecer suporte necessário para crescer academicamente e pessoalmente durante esses anos de graduação.

Aos meus sócios da Majemaq, Gleisiane, Jean e Marcos, pela compreensão, paciência e apoio nos momentos que faltei como profissional e precisei focar na minha vida acadêmica.

“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr”.

Peter Drucker

RESUMO

Devido a ocorrência de muitas mudanças nos últimos anos nos ambientes externos e internos, surgiu a necessidade das organizações definirem melhor suas estratégias organizacionais com o objetivo de ficar bem posicionada no atual e futuro cenário globalizado. Algumas mudanças no contexto interno, colocam em risco o modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das organizações. O modelo de gestão por competência de uma empresa, permite que todas as áreas da organização desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem atingir os objetivos da organização. Com base nisso, a pesquisa tem como objetivo geral “estruturar a área de Gestão de Pessoas com base nas competências na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó - Santa Catarina”. Para seu alcance, se fez uso de uma metodologia de abordagem qualitativa, considerando o interesse em estruturar a área de Gestão por competências, de natureza aplicada pois visa colocar em prática os conhecimentos e solucionar um problema da organização, com objetivo de pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Quanto aos procedimentos bibliográfica visto que abrangeu bibliografias referente ao tema de estudo, documental pois fez uso de documentos da empresa, participante em virtude de a pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da empresa e estudo de caso, pois estudou-se uma empresa específica, a Majemaq. Na coleta de dados, utilizou-se documentos da organização, questionário e uma entrevista semiestruturada. Para a analisar os dados relacionou-se a teoria e a prática. O estudo foi desenvolvido na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços LTDA, onde foi descrito e especificado os cargos da organização e mapeou-se as competências organizacionais e individuais. A partir disso, sugeriu-se ferramentas de gestão de pessoas com base nas competências, as quais consiste basicamente na entrevista comportamental e avaliação de desempenho. Conclui-se que o resultado da pesquisa foi satisfatório, visto que atingiu o principal objetivo da pesquisa, bem como os demais objetivos específicos propostos e sugeriu ferramentas de Gestão de Pessoas baseados nas competências dos colaboradores, os quais podem ser utilizados pela empresa no dia a dia.

Palavras chaves: Competências. Gestão por competências. Mapeamento de Competências.

ABSTRACT

Due to the occurrence of a lot of changes during the last years at external and internal environments, the necessity of organizations defining better organizational strategies aiming to be in a good place at the actual and future global aspects has emerged. Some changes at the internal context, put at risk the traditional management model adopted by most organizations. The management structure by attribution of a company allows all the organizational areas to develop knowledge, skills and actions that enable them to reach the organizational goals. On this basis, the research general goal is to “Structure the People Management area with basis at the Majemaq parts, equipments and services LTDA Chapecó Santa Catarina’s company attributions”. For its scope, a qualitative approach was used, considering the interest in structuring the area of Management by competences, of an applied nature, as it aims to put knowledge into practice and solve an organizational problem, with the objective of descriptive research, because aims to describe the characteristics of a given population or phenomenon. As for the bibliography procedures since it covered bibliographies related to the subject of study, documentary because it made use of company documents, participant because the researcher is part of the company's staff and case study, because a specific company was studied, to Majemaq. In the data collection, were used organizational documents, a questionnaire and a semi structured interview. To analyze the data, theory and practice were related. The study was developed at Majemaq parts, equipments and services LTDA, where were described and specified the organization functions and the organizational and individual attributions were mapped. In function of that, it was suggested people management tools based at the attributions, which consist basically in a behavioural interview and performance appraisal. The research result was satisfactory, as it achieved the research’s goal, as the other specific goals proposed and People Management tools based at the subjectives attributions, which will be useful at the company day-by-day.

Keywords: Attributions. Management attributions. Mapping attributions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização.....	Erro!
Indicador não definido.	
Figura 2 - Matriz de talentos.....	39
Figura 3 - Pesquisa interna, externa e o processo de recrutamento	42
Figura 4 - Fases do treinamento e desenvolvimento	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Períodos da Administração de Recursos Humanos.....	19
Quadro 2 - Concepções de autores sobre a conceituação de competências Erro! Indicador não definido.	
Quadro 3 - Desdobramento do CHA Erro! Indicador não definido.	
Quadro 4 - Relação Competência técnicas e comportamentais. Erro! Indicador não definido.	
Quadro 5 - Exemplo da atividade Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria.....	36
Quadro 6 - Exemplo de associação de competências aos indicadores	37
Quadro 7 - Modelo de requisição de empregado.....	43
Quadro 8 - Exemplo de Escala para verificar o resultado	49
Quadro 9 - Técnica de análise de dados	59
Quadro 10 - Descrição do cargo de diretora de Gestão de Pessoas.....	63
Quadro 11 - Descrição do atual cargo do diretor comercial.....	64
Quadro 12 - Descrição do cargo de diretora administrativa e financeira	67
Quadro 13 - Competências extraídas da missão, visão e valores	70
Quadro 14 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretora de Gestão de Pessoas.....	72
Quadro 15 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretor Comercial.....	74
Quadro 16 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretora Administrativa Financeira	78
Quadro 17 - Grupos de Competências similares	81
Quadro 18 - Mensuração das Competências área Gestão de Pessoas	84
Quadro 19 - Mensuração das Competências área Comercial	84
Quadro 20 - Mensuração das Competências área Administrativa e Financeira	85
Quadro 21 - Critérios para avaliação da entrevista Comportamental.....	86
Quadro 22 - Descrição do cargo previsto Diretora de Gestão de Pessoas.....	101
Quadro 23 - Descrição do cargo previsto Diretor Comercial.....	102
Quadro 24 - Descrição do cargo previsto Diretora Administrativa financeira.....	104
Quadro 25 - Descrição do cargo previsto de Vendedor.....	106
Quadro 26 - Descrição do cargo previsto de Auxiliar Administrativo.....	107
Quadro 27 - Descrição do cargo previsto de Almoxarife.....	109
Quadro 28 - Requisição de contratação.....	111
Quadro 29 - Roteiro de entrevista para auxiliar administrativo	112

Quadro 30 - Roteiro de entrevista para vendedor.....	113
Quadro 31 - Roteiro de entrevista para almoxarife	115
Quadro 32 - Avaliação comportamental Diretora de Gestão de Pessoas	117
Quadro 33 - Avaliação comportamental Diretor Comercial	118
Quadro 34 - Avaliação comportamental Diretora Administrativa e Financeira.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BIT	Banco de identificação de talentos
CAR	Contexto, Ação e Resultado
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CIPA	Comissão interna de prevenção de acidentes
CTE	Conhecimento de transporte eletrônico
GP	Gestão de Pessoas
MVVE	Missão, visão, valores e estratégia da Organização
NCC	Nível de competência do colaborador
PAT	Programa de alimentação do trabalhador
SESMT	Serviços especializados de segurança e medicina no trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
2.2.1	Mapeamento de competências.....	34
2.3	RECRUTAMENTO	41
2.4	SELEÇÃO.....	45
2.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	47
2.6	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	51
3	METODOLOGIA	55
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2	POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	57
3.3	COLETA DE DADOS	57
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	58
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.1	MAJEMAQ PEÇAS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA	61
4.2	DESCRIÇÃO DOS CARGOS EXISTENTES	62
4.3	MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	69
4.4	MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	72
4.5	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS COMPETÊNCIAS	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICES	93

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações passaram e vêm passando por várias mudanças e transformações em virtude das alterações ocorridas tanto no ambiente externo relacionadas ao cenário político, tecnológico, econômico e social, quanto no ambiente interno, associados aos colaboradores, administradores, cultura e estrutura organizacional.

Devido a ocorrência dessas mudanças nos ambientes externos e internos, surgiu a necessidade das organizações definirem melhor suas estratégias organizacionais com o objetivo de ficar bem posicionada no atual e futuro cenário globalizado. Corrobora Dutra (2013) que as empresas foram em busca de maior flexibilidade para se adequarem à instabilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades e maior afetividade para apresentar respostas com qualidade.

No contexto que as organizações estão inseridas, mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos suficientes para operar nesse ambiente de grandes transformações é necessário constante desenvolvimento e alta capacidade de adaptação. As mudanças exigem das organizações novos parâmetros de qualidade, novas exigências, uma nova forma de lidar com as pessoas, pois são as elas que de fato geram um diferencial competitivo e novas competências organizacionais que traduzem um novo conjunto de competências que são importantes e o desejáveis pelas empresas para se manterem competitivas no mercado.

Algumas mudanças no contexto interno, colocam em risco o modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das organizações. Esse modelo foi criado e desenvolvido segundo os princípios do taylorismo-fordismo e hierárquico funcional desenvolvido por Fayol no início do século XX, nesse modelo de gestão o homem é reduzido a uma dimensão secundária no processo produtivo, considerado uma mera peça de uma máquina (FRANÇA *et al.*, 2002).

As empresas passaram a depender mais das pessoas, pois são elas que produzem, tomam decisões, lideram e motivam outras pessoas. As empresas não existem sem as pessoas, e contar com o envolvimento e comprometimento delas, proporciona um aumento da produtividade e qualidade, cria oportunidades de aplicação de competências organizacionais, tem retorno mais rápido do mercado, entre outros.

Ao invés das organizações investirem nos seus produtos e na rede de clientes, elas estão investindo nas pessoas que criam, desenvolvem e produzem os produtos, e nas pessoas que atendem e servem seus clientes. As pessoas passam a fazer parte do crescimento empresarial das instituições.

Desta forma, a área de Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma das áreas que passou e continua passando por diversas mudanças de cenário, inclusive alterações na sua nomenclatura. A gestão de pessoas está focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando os colaboradores sujeitos dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. Ou seja, a gestão de pessoas está baseada na gestão por competências.

De acordo com França et al. (2002) o pesquisador francês Philippe Zarifian enfoca três modificações no mundo do trabalho que justificam a necessidade do modelo de gestão de pessoas com base nas competências ao invés do tradicional modelo de gestão das organizações. Sendo elas: A noção do evento, aquilo que ocorre de forma imprevista, onde as pessoas precisam mobilizar recursos para resolver a situação; Comunicação, a qual implica compreender o outro e a si mesmo para entrar em acordo com os objetivos organizacionais e partilhar normas de gestão; A noção de serviço, pois ninguém produz algo voltando-se para si mesmo, mas sim para os outros.

É nesse contexto que o modelo tradicional de gerir pessoas e organizar o trabalho não está mais condizendo com a realidade das organizações, é necessário substituir o modelo básico em relação a gestão de pessoas, para o modelo de gestão de pessoas com base em nas competências.

O modelo de gestão por competência de uma empresa, permite que todas as áreas da organização desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem atingir os objetivos da organização. Desta forma, as pessoas e organizações trabalham lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio de competências para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios e as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização (CHIAVENATO, 2004).

Com as mudanças na forma de gestão, as empresas possuem maior agilidade nos processos internos e externos e reduzem seus custos operacionais, o que tornou um movimento de suma importância para a obtenção de vantagens competitivas. As pessoas significam o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Levando em consideração os benefícios da Gestão de Pessoas com base nas Competências, desenvolveu-se a presente pesquisa na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó/SC, em vista que atualmente a organização não possui o departamento de gestão de pessoas estruturado e alinhado.

Desta forma o estudo busca implantar ferramentas de gestão de pessoas com base nas competências em uma revenda de peças e equipamentos da cidade de Chapecó em Santa Catarina. A empresa atua no mercado a cerca de 5 meses, atendendo clientes nos segmentos de pavimentações, terraplanagens, órgãos públicos, entre outros. A organização conta com um quadro de 2 colaboradores, atualmente responsáveis pelas áreas comercial e administrativa, os quais formam a população estudada.

Levando em consideração a importância que a área de Gestão de Pessoas precisa ser alinhada e estruturada em toda e qualquer empresa, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como estruturar a área de gestão de pessoas com base nas competências para a empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó – Santa Catarina?**

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema de pesquisa mencionado foram elencados os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar a área de Gestão de Pessoas com base nas competências na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó - Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e especificar os cargos existentes e previstos na empresa;
- b) Mapear as competências organizacionais e individuais;
- c) Estruturar ferramentas de recrutamento e seleção para os cargos;
- d) Propor treinamentos de acordo com as competências mapeadas;
- e) Sugerir ferramentas de avaliação de desempenho por competência;

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme Marconi e Lakatos (2003) a justificativa é o elemento que contribui na aceitação da pesquisa pelas pessoas ou entidades. Consiste numa exposição sucinta e completa, das razões para a existência do projeto. É possível justificar a importância de uma pesquisa através de sua importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 1999).

Quanto à importância da pesquisa, a mesma é relevante tanto para a comunidade acadêmica, quanto para a organização. Para a comunidade acadêmica a pesquisa serve como orientação para novas pesquisas na área. Para a empresa, a pesquisa é de grande importância, visto que atualmente a organização não tem uma área de gestão de pessoas estruturada com procedimentos padronizados e processos definidos.

Uma vez que a administração de recursos humanos auxilia as organizações na captação, atração, manutenção e desenvolvimento de talentos humanos, torna-se fundamental que nas empresas exista uma administração voltada para a gestão de recursos humanos (GIRARDI; TOSTA; TOSTA, 2010).

Em relação à oportunidade, discorre-se do fato que será o primeiro estudo realizado na empresa, o que contribuirá para o desenvolvimento de procedimentos e ferramentas de gestão que auxiliem na produtividade e resultados da empresa, e trata-se de uma área a qual a empresa não tem uma estrutura formada. Cabe destacar que a responsável pela organização tem interesse na estruturação da área de Gestão de Pessoas com base nas competências, desta forma, a realização e aplicabilidade da pesquisa será mais acessível.

Cabe a empresa criar um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem que esteja em interação com as pessoas e ao fazer, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas (DUTRA, 2013).

É possível implantar Gestão de Pessoas com base nas competências em toda organização e em todas as funções, até mesmo nas empresas simples e pequenas, independente de tamanho ou de número de colaboradores e, com recursos financeiros acessíveis. (LEME, 2005). Desta forma, A viabilidade deste estudo esteve pautada em um prazo suficiente para sua realização e com recursos financeiros viáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a intenção de proporcionar valor teórico ao estudo, apresenta-se a seguir o referencial teórico indicando conceitos de diferentes autores. A citação das principais conclusões que outros autores chegaram, permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Dessa forma, foram explorados temas referentes à gestão de pessoas, gestão por competências, descrição e classificação de cargos, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho por competências e treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Cada vez mais as organizações estão investindo em pessoas que entendem produtos e serviços ofertados e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2014). As pessoas são fundamentais para as organizações, visto que as empresas trabalham para as pessoas e por meio delas, “e para que a organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da gestão de pessoas” (GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009, p. 25).

Gil (2007, p. 17) conceituou a área de gestão de pessoas como uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

“O modelo de Gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para no comportamento humano e direciona-lo no ambiente de trabalho” (DUTRA *et al.*, 2001, p. 20). Essas iniciativas mesclam com as estratégias e práticas dos próprios empregados.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, por isso a necessidade de tornar as empresas mais conscientes e atentas para seus colaboradores. Chiavenato (2014, p. 11) afirma que:

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos

humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

As pessoas não são recursos como financeiros e materiais, desta forma é importante que a Administração de Recursos Humanos de lugar para a Gestão de Pessoas. Para compreender melhor a área de Gestão de Pessoas, é importante entender o estudo da evolução histórica do processo de gestão de pessoas.

A administração de recursos humanos (ARH) passou por diversas mudanças no decorrer dos anos, dentre elas, a própria nomenclatura. Tratar as pessoas como recursos é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva, hoje se fala em Gestão de pessoas (GP), com o objetivo de proporcionar essa nova visão sobre as pessoas, antes eram tratados como meros funcionários, hoje são considerados colaboradores do negócio da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Além da transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, aponta Cammarosano (2015, p. 12) que “o século XX foi marcado por importantes mudanças e transformações que influenciaram consideravelmente as empresas, sua forma de administrar e o comportamento organizacional como um todo”.

Pode-se compreender as mudanças na Administração de Recursos Humanos a partir do pensamento de Wood Jr. (1995 *apud* FRANÇA, 2011) que propõe seis períodos da Administração de Recursos Humanos, os quais fazem parte das três eras organizacionais: Industrialização Clássica, Neoclássica e a Era da Informação, quadro 1. Chiavenato (2014, p. 32) afirma que “a visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações”.

Quadro 1 - Períodos da Administração de Recursos Humanos

Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação	Era do conhecimento
1930 Período Pré-Jurídico-Trabalhista	1950 – 1960 Período Tecnista	1990 ... Reformas Estruturais Profundas	Tempos atuais
1930 – 1950 Período Burocrático	1960 – 1980 Período da Abordagem Sistêmica		
	1980 – 1990 Período Relações Industriais Integradas		

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com embasamento na autora França (2011)

É possível verificar que as épocas são marcadas por características e essas estão presentes nas organizações atuais, em maior ou menor grau.

A Industrialização Clássica, foi marcada pelos períodos Pré-Jurídico-Trabalhista e pelo Período Burocrático. No período Pré-Jurídico-Trabalhista, a autora França (2011) alega a inexistência de legislação trabalhista, do departamento pessoal ou qualquer área responsável pela gestão de pessoas, nesse período ocorre a descentralização de funções. As atividades das pessoas eram tarefas simples com baixa qualificação. Mulheres e crianças eram mão de obra frequente nesse período.

De acordo com França (2011) no período Burocrático que ocorreu entre 1930 e 1950, há o advento da legislação trabalhista, o surgimento dos primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de “apontamentos” de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento de salários. “Alguns desses departamentos eram originários das atividades contábeis” (FRANÇA, 2011, p. 09), pois viam os funcionários apenas como números.

A autora Tose (1997) cita que a gestão de recursos humanos não implicava em muitos conhecimentos, era o próprio feitor quem administrava os seus subordinados, enquanto cabia ao “guarda livros” a responsabilidade de pagar e contabilizar as despesas com esse pessoal. A autora destaca ainda que a gestão de pessoas funcionava como uma agência de emprego, onde os interessados para trabalhar compareciam na empresa e se houvesse vaga bastava apenas dar o nome, o qual era registrado no livro de escrita de pessoal. “O homem era entendido apenas a partir de suas habilidades, sem qualquer preocupação com os problemas humanos que poderiam existir. A satisfação das necessidades humanas era resumida ao salário” (TOSE, 1997).

Para Cammarosano (2015) as organizações da Era Industrial Clássica, eram caracterizadas pela rigidez e a inflexibilidade, sendo que os fatores predominantes no ambiente organizacional eram os processos burocráticos e o tradicionalismo. “Os funcionários das empresas eram vistos como produtos estáticos, sendo estabelecidas com eles apenas relações trabalhistas rígidas, sendo estas caracterizadas da seguinte forma: a organização dá o emprego e o empregado trabalha para obter seu salário” (CAMMAROSANO, 2015 p. 11).

A gestão do trabalho e dos trabalhadores eram baseadas no controle, e a área de Recursos Humanos funcionava como “controladora” da vida dos funcionários. Dalmau e Tosta (2009, p. 09) afirmam que “Bastava ser eficiente em cuidar dos processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas.”

Na Era Neoclássica, a autora França (2011) aponta que o período Tecnocrático o qual ocorreu entre os anos de 1950 e 1960, caracterizou-se pela implantação de numerosas plantas

de fábricas, dentre elas ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas.

Todavia, com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores, com essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal (GIL, 2007).

Para acompanhar a evolução da área de Gestão de pessoas, Dalmau e Tosta (2009, p. 10) afirmam que “a velha seção de Pessoal também teve que evoluir, somente a organização burocrática e legalista do trabalho não supria mais as necessidades das organizações.” Desta forma, para escolher funcionários adequados para as atribuições, a Administração de Recursos Humanos adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social, há também maior preocupação com eficiência e desempenho (FRANÇA, 2011).

Gil (2007) aponta que, o sistema de ensino não se mostrava adequado na preparação do novo profissional, as empresas precisaram preencher seus cargos aproveitando os antigos chefes de pessoal, por isso, em muitas empresas a única mudança observada foi a nomenclatura do órgão de pessoal.

No período da Abordagem Sistêmica que ocorreu entre os anos de 1960 e 1980, começaram a surgir os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, os quais tinham a responsabilidade de coordenação dos sistemas de recursos humanos, porém eram raros os gerentes que ocupavam posições junto à diretoria da empresa (FRANÇA, 2011).

Nesse cenário, Gil (2007, p. 55) aponta que:

Nesse contexto começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos o administrador de empresas (então conhecido como técnico de administração). Ele que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760, de 8-9-65, tornou-se, ao lado do economista, o profissional mais requerido para conferir racionalidade ao sistema econômico.

Esse período apresentou-se também forte ênfase no treinamento, desenvolvimento e alimentação do trabalhador. Declara França (2011) que essa ênfase foi influenciada pelas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais, como a lei nº 6.297/1976 de incentivo aos programas de treinamento, programa de alimentação do trabalhador (PAT), normas de segurança e saúde no trabalho, como as comissões internas de

prevenção de acidentes (CIPAS) e os serviços especializados de segurança e medicina no trabalho (SESMTs).

O último período da Era Neoclássica, ocorreu entre os anos de 1980 e 1990 e ficou conhecido como período de relações industriais integradas, esse período foi marcado pela “integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual” (FRANÇA, 2011 p.10). Nesse período houve redução do ritmo da modernização da administração e a da área de Recursos Humanos.

Além de todas as mudanças na área de Recursos Humanos, Gil (2007, p. 56) afirma que:

a área de recursos humanos também foi bastante afetada na década de 80 pelas novas teorias e técnicas, gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais. Assim, é que se popularizaram nesse período conceitos como descentralização, *downsizing*, *empowerment*, excelência, gestão japonesa, *just in time*, reengenharia, reestruturação, remuneração variável, etc.

França (2011) afirma que todas essas mudanças nos padrões empresariais resultaram em demissões em massa e entrada de novas tecnologias tanto na produção quanto nos sistemas gerenciais administrativos.

O último período conhecido como Reformas estruturais profundas, ocorreu no período de 1990, o qual faz parte da Era da Informação, os processos dentro das empresas passam a ser mais dinâmicos e flexíveis.

Nesse período Cammarosano (2015, p. 13) aponta que:

a estrutura organizacional é caracterizada pela agilidade e capacidade de adaptar-se aos desafios e instabilidade do mercado, o que exacerba a necessidade de mudança de relações entre empresa e trabalhador. Assim, este passa a ser visto como um ser humano proativo e inteligente que deve ser impulsionado e motivado. Estabelece-se uma relação de parceria entre empresa e colaborador, isto é de troca: o colaborador busca na empresa sua realização profissional e pessoal, e a organização necessita do colaborador para impulsionar seus negócios e atingir os objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2014) a era da informação dispõem da informação em tempo real, as organizações mais bem sucedidas são capazes de tomar a informação e transformá-la em uma oportunidade de novo produto ou serviço. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante e deu lugar para o capital intelectual, mais importante que o dinheiro é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável (CHIAVENATO, 2014).

Atualmente estamos vivenciando a era do conhecimento, o qual de acordo com Petry (2020) é caracterizado pela valorização do conhecimento, criatividade, colaboração, autonomia,

experiência e talento. A Gestão do Conhecimento sempre existiu, não tão evidente como atualmente, na atualidade, nenhum tipo de organização sobrevive se não souber gerir o seu conhecimento.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento é a gestão dos processos organizacionais de conhecimento (criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimento). Petry (2020) afirma que o conhecimento é o insumo relevante para o negócio da organização, ou de forma mais ampla. A Gestão do Conhecimento precisa atingir algum objetivo e cabe ao administrador essa definição.

Levando em consideração toda a transformação que da área de Gestão de Pessoas, nota-se que é primordial que as organizações continuem em constantes evoluções, pois as empresas que não busquem crescer e se desenvolver, ficam para trás. Porém, os conhecimentos e informações não são mais suficientes para garantir um bom desempenho das atividades e da empresa, as atitudes dos colaboradores tem grande relevância para determinar sua performance.

As empresas apresentam competências que as diferenciam de outras organizações, dentro do modelo de gestão. Uma das estratégias de gestão de pessoas abordada pelas organizações atualmente e a gestão por competências, a qual visa valorizar as competências que as pessoas já possuem e desenvolver aquelas que são necessárias (GIRARDI; TOSTA; PACHECO, 2009).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Zarifian (2008, p. 66) menciona a definição de competência adotada pelo Movimento de Empresas da França (MEDEF), elaborado nas Jornadas Internacionais de Deauville em 1998.

a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identifica-la, avalia-la e fazê-la evoluir.

A competência pode ser entendida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto na organização, que agreguem valor para as pessoas e as organizações (CARBONE *et al*, 2009).

Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem competência como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A figura 1 a seguir contextualiza a competência com a fonte de valor para o indivíduo e organização.

Dalmau e Tosta (2009, p. 35) afirmam que “é necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho”.

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2008)

De um lado está o indivíduo que por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes busca agregar valor social, e do outro lado a organização com o objetivo de agregar valor econômico, o que relaciona ambos é o conjunto de saberes compartilhados.

O conceito de competência possui diversas definições o qual varia de acordo com valores, visões e experiências de cada autor, o quadro 2, elaborado pela autora Bitencourt (2001) o qual foi adaptado, apresenta algumas concepções de autores sobre a conceituação de competências e suas respectivas ênfases, entretanto observa-se que mesmo com diversas conceituações, o sentido da palavra competência é único.

Quadro 2 - Concepções de autores sobre a conceituação de competências

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamento, resultado.

Boog (1991, p. 16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade."	Aptidão, valores e formação
Spencer Junior e Spencer (1993, p. 9)	"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho."	Formação e resultado
Sparrow e Bognanno (1991, p. 3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa."	Estratégias, ação e resultado
Cravino (1997, p. 161)	"As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho."	Ação e resultado
Dutra e Silva (1998, p. 3)	"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input)."	Aptidão, resultado, formação.
Ruas (1999, p. 10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."	Ação e resultado
Davis (2000, p. e 15)	"As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho."	Ação e resultado
Zarifian (2001, p. 66)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas."	Aptidão, ação e resultado

Fonte: Bitencourt, 2001. (adaptado)

Nessas perspectivas, o conceito de competências está atrelado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um bom desempenho do indivíduo, nesse ponto de vista as competências estão relacionadas com o estoque de recursos que a pessoa

possui e sua avaliação é feita em relação ao conjunto de atividades do cargo (FLEURY; FLEURY, 2008).

Para o autor Zarifian (2008, p. 68, grifo do autor) “*a competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara*”. Neste contexto, o assumir é quando a competência é assumida, ou seja, quando um colaborador aceita assumir uma situação de trabalho e aceita ser responsável dela, nesse caso é um procedimento estimulante de automobilização, pois ninguém pode decidir no lugar da pessoa.

O tomar iniciativa, refere-se ao iniciar algo novo ou tomar uma iniciativa para modificar algo que já existe. Ou seja, por meio de experiências, conhecimentos e procedimentos tanto escolher a ação mais adequada, bem como tomar uma iniciativa frente uma situação adversa.

Em relação ao assumir responsabilidades, não se trata mais de executar ordens, “mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação” (ZARIFIAN, 2008, p. 70). As vezes essas responsabilidades estão atreladas a prazo, confiabilidade, satisfação do cliente, entre outros.

No que diz respeito as situações que as pessoas podem deparar-se, tendem a variar nas formas e contextos, elas envolvem: um conjunto de elementos objetivos; implicações que remetem às implicações da tomada de responsabilidade; e a maneira que o indivíduo tem de aprender com a situação (ZARIFIAN, 2008). Por isso, os comportamentos variam de acordo com a situação, não se pode prever um comportamento ou uma situação.

Ser competente está relacionado com um bom desempenho em uma atividade, o que não garante que este desempenho sempre será bom. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2008).

Para Leme (2005) a partir das definições dos autores, é possível extrair os três pilares das competências, o que pode ser chamado de conhecimentos, habilidades e atitudes, popularmente conhecido como CHA. O quadro 3 a seguir apresenta o desdobramento dessas três palavras.

Quadro 3 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	

Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental
---------	--------------	---------------------------------------

Fonte: Leme (2005)

Sendo o conhecimento um dos componentes básicos do conjunto da competência, Rabaglio (2008, p. 03) afirma que o conhecimento 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 e pré-requisitos necessários ao cargo, em relação ao candidato, relaciona-se aos conhecimentos que possui, especialidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc. (RABAGLIO, 2008).

Em relação ao desenvolvimento das competências, é necessário entender que o conhecimento é um conceito elástico e deverá ser formado ao longo da vida, por meio de cursos formais ou informais, no qual forma os conhecimentos tácitos, os quais são gerados a partir da prática dos profissionais no coletivo de seu trabalho (DALMAU; TOSTA, 2009).

A qualificação pode ser associada à posições ou cargos, ou ainda definida pelos estoques de saberes, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional, já o conceito de competência busca ir além do conceito de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2008).

As habilidades referem-se ao saber fazer e está relacionada com as práticas e na consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos; habilidade para negociar com clientes, com fornecedores e clientes internos; habilidade para planejar, para avaliar desempenhos, etc.) (BITENCOURT *et al.*, 2010).

Os autores Dalmau e Tosta (2009, p. 34) mencionam que a “habilidade, o segundo componente da competência, é a capacidade do indivíduo de colocar seu conhecimento a serviço da execução de seu trabalho, aplicar seu conhecimento na prática”.

Para Rabaglio (2008) as habilidades estão ligadas a experiência, prática e domínio do conhecimento. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que é utilizado no dia a dia, são as experiências do indivíduo referente a aplicação do conhecimento (LEME, 2005).

Em relação as atitudes, para Leme (2005) é o que leva a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. Referem-se aos “valores, emoções, sentimentos, expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia,

torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada grupo” (RABAGLIO, 2008, p. 08).

As atitudes referem-se ao saber agir, está atrelada à disposição, a intenção e/ou ao desejo, o que influencia um comportamento condizente com a realidade, nesse momento é a união entre o discurso e ação, para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (BITENCOURT *et al.*, 2010).

No desdobramento do CHA, é possível separar as competências em técnicas e comportamentais. As competências técnicas os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas, já as competências comportamentais são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui.

Para Leme (2005, p. 15) as competências técnicas “é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente”.

Gramigna (2007) caracteriza as competências técnicas em gerais e específicas, as gerais estão relacionadas aos conhecimentos e habilidades necessárias e importantes para os diversos setores da empresa, e as específicas dizem respeito à formação, qualificação e conhecimentos necessários para a realização do trabalho nas áreas específicas, estando diretamente relacionadas aos processos e atividades que o colaborador realiza na função.

As competências comportamentais é tudo o que um profissional precisa demonstrar e que tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras (LEME, 2005).

Rabaglio (2001) aponta que as competências comportamentais são as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas, por exemplo, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento, entre outras.

Rabaglio (2008) faz uma relação entre as competências técnicas e comportamentais, com os conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Relação Competência técnicas e comportamentais

Competências técnicas		Competências comportamentais
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A

Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser requerido.

Fonte: Rabaglio (2008) com adaptações pela autora

As competências técnicas são relacionadas com os conhecimentos e habilidades, o saber e o saber fazer, já as competências comportamentais referem-se as atitudes, o querer fazer.

De um lado encontram-se as organizações com um conjunto de competências, que se originam desde o princípio e do processo de desenvolvimento da empresa e são concretizados no seu patrimônio de conhecimentos e de outro lado, encontram-se as pessoas com suas competências que podem ou não serem utilizadas pela organização (DUTRA *et al.*, 2001).

Ao colocar as organizações e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo de troca de competências, entre as pessoas e organização, a empresa transfere seu patrimônio (competências) para as pessoas, preparando as pessoas para diversas situações pessoais e profissionais, e as elas transferem para a organização seu aprendizado (DUTRA, 2001).

Diante disso, é possível classificar as competências em individuais e organizacionais. Individuais, quando estão relacionadas a pessoa, quando assume a capacidade da individual, e as organizacionais são aquelas que referem aos atributos e capacidades de um grupo ou da organização como um todo (CARBONE *et al.*, 2009).

Dalmau e Tosta (2009), apresentam que em relação a organização, existe um conjunto próprio de competências, referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio em que atuam, o que resulta em melhorias que agregam valor ao cliente.

O primeiro objetivo de uma organização, deve ser desenvolver as competências organizacionais, uma vez que dominando tais competências a empresa consegue garantir um bom desempenho no mercado tanto nos dias atuais, quanto no futuro.

Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2011, p. 33) diferenciam as competências da organização em competências essenciais e organizacionais, e afirmam que a empresa, ao definir sua estratégia competitiva, consegue identificar quais são as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função, que são as competências organizacionais.

Gramigna (2007) ao definir as competências de uma organização, opta por trabalhar com o grupo das competências de suporte, aquelas que sustentam às competências técnicas, são elas: diferenciais, essenciais e básicas.

Gramigna (2007, p. 25) aponta a definição dessas competências de suporte:

Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.

Essenciais: São as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

Básicas: Necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.

Fleury e Fleury (2011) apontam que ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita avaliar e aperfeiçoar as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Os colaboradores de uma empresa são os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de competências organizacionais, em vista disso as pessoas são essenciais para o desenvolvimento das competências organizacionais, visto que as empresas funcionam por meio delas.

Para Dalmau e Tosta (2009), as competências individuais são aquelas que se manifestam na pessoa e estão ligadas à forma de interação. Compreende os conhecimentos, habilidades individuais e as características pessoais como complemento ao exercício da função do colaborador na empresa.

Fleury e Fleury (2008) destacam que definir um estoque de competências individuais necessários para ter um bom desempenho nas atividades não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidades que se coloca as empresas.

Para Dalmau e Tosta (2009), no desdobramento das competências organizacionais, tem as competências técnicas que são competências que fazem parte da atividade operacional da organização, todos os aspectos que envolvem metodologias, procedimentos e controles de resultados. As competências técnicas estão ligadas diretamente aos processos que vão complementar as competências comportamentais, diretamente ligadas aos indivíduos, e formar um conceito mais amplo de competência.

As competências organizacionais e as individuais são interdependentes e complementares, ou seja, dependem uma da outra e se complementam. A diferença entre elas

está no foco: enquanto as competências individuais têm foco comportamental, as organizacionais têm foco técnico (DALMAU; TOSTA, 2009).

Em consideração as constantes transformações no ambiente profissional, é comum que as empresas optem por alternativas de gestão mais eficazes e competitivas para promover o desenvolvimento organizacional (CARBONE *et al*, 2009). Dentre essas formas de gestão, destaca-se a Gestão de Pessoas por competências, o qual sua base é as competências dos colaboradores.

Para Rabaglio (2008, p.03) a gestão por competências “é 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.”

Carbone et al., (2009) afirmam que a gestão por competência nasce com a proposta de alinhar as competências individuais às organizacionais, havendo assim uma sustentação entre elas para proporcionar o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

A gestão de pessoas com base nas competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base está nos conhecimentos requisitados pela empresa, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos pela organização (DALMAU; TOSTA, 2009).

Os autores elencam ainda os objetivos do modelo de gestão de pessoas com base nas competências:

- a. Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da organização, buscando construir uma organização de alta *performance*;
- b. Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação entre formação de profissionais, valor agregado e objetivo alcançado;
- c. Formar uma base de dados confiável de cada colaborador, tornando-a disponível para a empresa;
- d. Servir como fonte de informação para as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, plano de sucessão, seleção interna e externa e remuneração.

Considerada parte de um sistema maior de gestão organizacional, a partir das estratégias da organização a gestão por competências “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 04).

Corroborando Gramigna (2007, p. 43) ao definir a gestão por competências como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos direcionados para a gestão estratégica de pessoas”. Ao optar pelo modelo de gestão de pessoas com base nas competências, a autora afirma que é necessário revisar e investir em alguns indicadores organizacionais, sendo eles:

1. Negócio: Refere-se ao espaço que a organização pretende ocupar em função das demandas e a definição dos desejos e necessidades que ela quer satisfazer quando o cliente adquirir seu produto ou serviço;
2. Missão: Tem por objetivo definir a razão da existência do negócio, indica o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos, revela a essência da organização;
3. Visão do futuro: Consiste em pensar como queremos ser vistos pelos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para buscar resultados; e
4. Valores e crenças: Refere-se as normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, organização ou sociedade.

Nesse sentido, Leme (2005), afirma que não é possível implantar a área de gestão de pessoas com base nas competências sem ter a missão, visão, valores e estratégias definidas, pois essas definições são fundamentais para orientar e validar o processo de definição das competências organizacionais.

Para elaborar a área de gestão de pessoas por competência, Rabaglio (2008) apresenta um conjunto de subsistemas da gestão por competências, a saber: Mapeamento do perfil de competências organizacionais; Mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções; Seleção por competências; Avaliação por competências; Treinamento e desenvolvimento de competências; Avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas; e, Remuneração por competências.

O conjunto dos subsistemas de gestão por competências serve para fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos de uma forma muito prática de gerir e desenvolver pessoas, estabelecendo o perfil certo no lugar certo, para investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador. (RABAGLIO, 2008).

Leme (2005) afirma que para a implementação efetiva da gestão por competências é essencial seguir algumas etapas, sendo elas: Sensibilização, onde é elencado os motivos que justifiquem a implantação da gestão por competências em toda a organização; Definição das

Competências organizacionais, em que é definida competências que a organização precisa trabalhar alinhada com a missão, visão, valores e estratégia; Definição das Competências de cada função, na qual é definida as competências da função onde envolvem a construção dos perfis de cada função existente na empresa; Identificação das Competências dos colaboradores, consiste em identificar quais as competências os funcionários possuem e quais precisam ser aprimoradas; Desenvolvimento dos colaboradores, busca identificar as deficiências individuais, com o intuito de treinar e desenvolver estes indivíduos adequadamente, os treinamentos nesse caso, acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos. Por fim, o plano de acompanhar a evolução das competências, a qual prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias, nessa etapa é possível verificar a evolução ou involução das pessoas.

Para Gramigna (2007) a vantagem de trabalhar com o modelo de gestão de pessoas por competência é que permite direcionar o foco, centralizando a energia no que é necessário executar para que a organização alcance seus objetivos, encarando as atividades desenvolvidas no cargo não como trabalho, mas como o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza para atender às demandas profissionais, cada vez mais complexas.

Ao combinar as competências individuais e organizacionais, elas devem funcionar em prol do atingimento dos objetivos da organização, esse funcionamento é responsável por medir se o conjunto de competências disponíveis é suficiente para alcançar os objetivos que pretende. (DALMAU; TOSTA, 2009). Os autores Dalmau e Tosta (2009, p. 53) afirmam ainda que caso seja suficiente, “ações mantenedoras devem ser tomadas, caso não seja, é preciso planejar como suprir o gap (lacuna) encontrado e tomar ações corretivas, desenvolver as competências faltantes de acordo com as prioridades”.

Para Brandão e Guimarães (2001) é necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu gap (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional, a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho.

Ferreira (2015, p. 102) afirma que “é importante que a avaliação de desempenho seja feita com base nas competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. Além do desempenho atual, o foco passa a ser também o desempenho futuro, o potencial que a pessoa terá que desenvolver”. Ferreira (2015, p. 102) aponta ainda que:

Para identificar a lacuna de competências ou as competências disponíveis na organização, alguns autores defendem a utilização de avaliações de desempenho, pois, uma vez que o desempenho é a aplicação das competências no trabalho, a deficiência

no desempenho representa uma lacuna de competências. Em outras palavras, pode-se dizer que a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

As avaliações são realizadas com o objetivo de minimizar lacunas de competências, orientando e estimulando os profissionais a eliminar as diferenças entre o que eles são capazes de fazer, que são as competências atuais e o que a organização espera que eles façam, que são as competências desejadas (FERREIRA, 2015).

Levando em consideração como foco da pesquisa o mapeamento de competências, a seguir um consta um aporte teórico sobre o mapeamento de competências organizacionais e o mapeamento das competências dos cargos.

2.2.1 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências para Rabaglio (2008, p. 15) é a “estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para eficácia e resultados em um cargo específico.”

Existem vários modelos para a descrição de cargos e mapeamento das competências individuais, para melhor compreensão do tema, na sequência serão apresentados alguns métodos, técnicas e instrumentos de alguns modelos.

Dalmau e Tosta (2009) afirmam que a fase do mapeamento das competências não é tarefa fácil, visto que é o resultado dele que irá dar fundamento a todos os demais processos, essa etapa é a que mais exige dedicação por parte dos gestores.

Para mapear as competências, as empresas podem fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa que auxiliam para a formação da descrição. Dentre elas, Carbone et al. (2009), menciona: Análise documental, entrevista, grupo focal, observação e questionário.

Primeiramente para desenvolver o mapeamento das competências é necessário identificar as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Rabaglio (2008) afirma que as competências de uma organização devem ser extraídas do seu espaço com base nos indicadores da empresa para expressar sua identidade.

Carbone et al. (2009) reitera que a análise documental, inclui a análise da missão, visão de futuro, objetivos institucionais e outros documentos que constem o planejamento estratégico da organização. Essas informações da análise dos documentos referente a estratégia organizacional são definidas durante a execução do planejamento estratégico da organização.

Outra técnica de pesquisa aplicada ao mapeamento de competências é a entrevista, nela o entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização, com o objetivo de relacionar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise dos documentos, procurando identificar as competências relevantes para a organização (CARBONE *et al.*, 2009).

Quando nem o entrevistador nem os profissionais os quais são os objetos de estudo possuem tempo para uma entrevista individual, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, conhecida por grupo focal. Nele, o moderador estimula e coordena a discussão entre os participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados (CARBONE *et al.*, 2009).

Para identificar o comportamento competente dentro do ambiente de trabalho, pode-se optar também pela técnica da observação. Essa técnica constitui-se em um exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes, uma das principais vantagens da observação, refere-se a possibilidade de verificar o desempenho das pessoas e da equipe, o que poderia ser omitido pelas outras técnicas. Esse método pode ser do tipo participante onde o pesquisador se coloca no mesmo nível das pessoas ou não participante onde o investigador não toma parte do objeto do estudo (CARBONE *et al.*, 2009).

Outra alternativa é a aplicação de questionários, preenchido pelo ocupante do cargo essas questões devem ser elaboradas de forma simples e direta com um roteiro de questões abertas ou fechadas e uso de escalas que facilitem a compreensão do respondente. Para a aplicabilidade dessa técnica recomenda-se a aplicação de mais uma das técnicas, com o objetivo de identificar elementos para compor o questionário (CARBONE *et al.*, 2009).

A partir desses indicadores, é possível definir tanto as competências técnicas quanto comportamentais, ou seja, é necessário encontrar os conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o exercício da função em uma determinada empresa. (DALMAU; TOSTA, 2009). Por meio desses indicadores é possível avaliar as competências técnicas e comportamentais; ou indicar apenas as competências comportamentais; ou indicar somente as competências técnicas.

Para mapear as competências, o autor Leme (2005) expõe o modelo do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, o qual permite que as empresas utilizem os próprios recursos para desenvolver o mapeamento das competências, esse modelo apresenta conceitos matemáticos capazes de identificar, mapear e mensurar as competências das pessoas,

podendo ser aplicado em todas as empresas independente do tamanho, número de colaboradores e faturamento.

Leme (2005 p. 39, grifo do autor) define o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências como uma “**lista de indicadores de Competências** que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada ao **MVVE**”, missão, visão, valores e estratégia da organização. Com o inventário Comportamental é possível identificar de forma natural as Competências da Organização e as de cada função, além do nível necessário para cada uma.

Para construir o Inventário Comportamental Leme (2005) separa em duas etapas, I – Identificando as Competências Organizacionais e II – Identificando as Competências de cada função.

Parte I – Identificando as Competências Comportamentais: Nessa etapa do processo identifica-se os indicadores de competências da Organização, a qual possui cinco etapas descritas abaixo:

1. Eleger amostras da Rede de Relacionamento: Nessa sessão é preciso identificar quais serão os colaboradores que irão participar do processo, é essencial envolver pessoas de todas as funções.

2. Coleta dos Indicadores: Após a seleção dos colaboradores que participarão do procedimento, é necessário extrair os indicadores, para conseguir identifica-los deve-se aplicar uma atividade chamada “Gosto/Não Gosto/O ideal seria”, conforme o quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Exemplo da atividade Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria
--------------	------------------	----------------------

Fonte: Leme (2005)

O objetivo da atividade é fazer com que os colaboradores descrevam os comportamentos que gostam, não gostam e qual seria o comportamento ideal dos colegas, superiores, clientes ou fornecedores internos. Por meio desse resultado, é possível identificar os indicadores necessários para a organização.

3. Consolidação dos Indicadores: Com as informações em mãos, precisa escrever uma lista com os indicadores apurados, no infinitivo, de forma afirmativa, no sentido ideal para a organização, é necessário eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido e separar quando possuir mais de um indicador na mesma frase.

4. Associação das Competências aos Indicadores: Em seguida da listagem de indicadores é preciso associar cada indicador a uma competência. Leme (2005) menciona alguns exemplos, conforme quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Exemplo de associação de competências aos indicadores

Indicador de Comportamento apurado	Competência Associada
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no Cliente
Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento Interpessoal
Ser objetivo ao expor ideias	Comunicação

Fonte: Leme (2005)

5. Validação: Esta etapa visa validar o resultado obtido juntamente com a direção da empresa e/ou do comitê eleito para a implantação do projeto, para isso é importante ter em mãos o MVVE e também a relação completa dos indicadores e suas competências.

Na Parte II – Identificar as competências de cada função: Depois que as Competências Organizacionais e seus indicadores forem identificadas, segue o processo para identificar quais competências e quanto delas são necessárias para cada função. Diante disso, o superior de cada função recebe uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados.

Com o objetivo de identificar quais dessas competências são necessárias para cada função e o quanto delas é preciso, diante da listagem com a relação de todas as competências, o superior da função irá analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada um, em uma planilha composta por quatro colunas, dividida em quatro intensidades: muito forte, forte, normal ou não se aplica. Em seguida, inicia-se o processo de determinação matemática do nível de competência para cada função, utilizando uma escala de pontos que variam de 0 a 5 e que são denominadas de Nível de Competências (LEME, 2005).

Para obter a o peso de cada indicador, deve-se dividir o nível máximo da escala, nesse caso 5, pela quantidade de indicadores da Competência. Sabendo o peso de cada indicador e com as respostas da planilha de mapeamento de comportamentos, é possível calcular o nível de cada competência da função. Portanto, multiplica-se o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como muito forte ou forte para a função, comprovando matematicamente quanto de cada competência é necessária para cada função (LEME, 2005). Após realizar essa operação para todas as funções é possível gerar um gráfico apresentando o quanto cada competência é importante para a função.

Outra metodologia proposta para o mapeamento das competências é o Programa de Gestão por Competências, desenvolvido por Gramigna (2007), esse modelo parte de algumas premissas: 1) Conscientização que cada tipo de negócio necessita de perfis diferentes; 2) Crença que cada posto de trabalho tem características diferentes e devem ser ocupados por pessoas que apresentam determinado perfil de competências; 3) Reconhecimento de que aqueles que ocupam cargos gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento de novas competências, bem como das existentes; e 4) Percepção que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que atualmente é essencial para uma boa execução poderá agregar em novas exigências futuramente. Essas premissas devem ser de conhecimento de todos da organização.

A metodologia proposta por Gramigna (2007) para implantar a Gestão de Pessoas com base nas competências é realizada por meio de cinco blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea, são eles: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho, na sequência, consta suas especificações.

1º Bloco – Sensibilização: Para que a implantação tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas chave e dos postos de trabalho, a sensibilização e engajamento dessas pessoas devem fazer parte da estratégia inicial do processo.

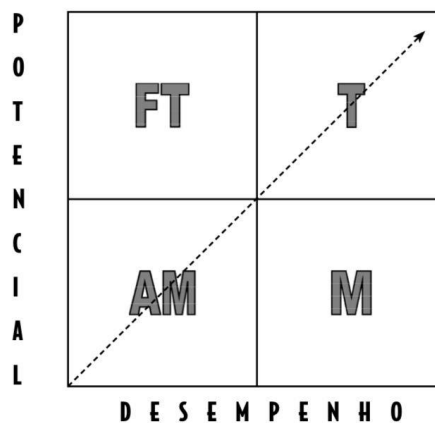
2º Bloco – Definição de perfis: Nessa etapa é necessário definir as competências essenciais e básicas necessárias para cada função e delinear os perfis. Depois que os perfis de competências estão definidos, deve-se atribuir pesos de acordo com as exigências de cada organização. Nesse momento, é primordial o comprometimento e participação de profissionais que possuem informações sobre a organização.

3º Bloco – Avaliação de potencial e formação de banco de talentos: A metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, o que irão originar o banco de identificação de talentos (BIT). Entretanto Gramigna (2007) alerta sobre os pecados capitais na implantação do BIT, sendo eles: Preguiça, quando o profissional não acredita no sucesso do projeto; Gula, faz com que os indivíduos atropelem as etapas e acelerem no processo; Avareza, quando tem uma economia excessiva de recursos financeiros, informações e tempo; Inveja, impede que as pessoas ajudem na execução do projeto; Ira, quando as expectativas pessoais não são atendidas; Luxúria, quando nas atividades diárias as pessoas desenvolvem somente atividades prazerosas; e a Cobiça, quando só valorizam o que é do outro e querem sempre o que está longe.

Gramigna (2007), menciona que existem formas de lidar com esses pecados, pois as dificuldades dos ‘pecados’ são comuns e por surgirem de forma pontual, podem e devem ser administrados de forma a tornar o ambiente favorável a valorização e retenção de talentos.

4º Bloco – Capacitação: A filosofia do modelo de competências, têm como âncora a crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. Quando os dados são obtidos, é possível distribuir as pessoas em quatro grupos: T (Talentos), FT (Futuros Talentos), M (Mantenedores) e AM (Abaixo da Média), conforme a figura 2 a seguir.

Figura 2 - Matriz de talentos



Fonte: Gramigna (2007)

Em cada quadrante é alocado um indivíduo ou um grupo de pessoas de acordo com o perfil de seus resultados, é importante analisá-los separadamente visto que as intervenções variam de acordo com o posicionamento da matriz de talentos, e possuem objetivos diferentes.

AM (Abaixo da Média) – Baixo potencial e baixo desempenho: O fato de as pessoas apresentarem potencial e desempenhos baixos, não significa que precisam ser desligados, as vezes é possível aproveitá-las em outras áreas. É recomendado descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa possui perfil para outras funções disponíveis, fornecer feedback sobre a atual situação.

M (Mantenedores) – Potencial abaixo do esperado e bom desempenho: Pessoas mantenedoras, são importantes para uma organização. Mesmo com um potencial médio, com sua dedicação, conseguem obter um bom desempenho. Para esse grupo, é recomendado além da elaboração de programas de desenvolvimento de competências e acompanhamento de resultados mais de perto, o aconselhamento, feedback e estímulos.

FT (Futuros talentos) – Alto potencial e desempenho abaixo do esperado: São possuidores de alto potencial, porém com um desempenho abaixo do esperado, é necessário um diagnóstico específico que retrate os motivos do baixo desempenho. É indicado para esse grupo,

aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria do desempenho, entre outras.

T (Talentos) – Alto potencial e desempenho correspondente ao esperado: A grande riqueza das organizações está nesse grupo, para mantê-los, faz-se necessário aproveitar seus potenciais. Este grupo precisa de cuidado e atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade.

5º Bloco – A gestão do desempenho: Para encerrar o processo é preciso avaliar os resultados, a gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas. A verificação do desempenho, mantém o foco nas competências definidas nos perfis e agregadas a atitudes e comportamentos.

Para mapear os cargos, Rabaglio (2008) apresenta um modelo de Mapeamento e Mensuração de Perfil de Competências de Cargos ou Funções o qual deve seguir 5 etapas, conforme consta a seguir. Cabe destacar que esse será o modelo utilizado na pesquisa para mapear as competências dos colaboradores.

1º. Encontrar os indicadores de Competências do Cargo: Por meio da descrição dos cargos ou funções, em suas atribuições ou atividades do cargo. Todas as frases com verbo de ação formando um sentido completo são indicadores de competências.

2º. Extrair as Competências Técnicas e Comportamentais dos Indicadores de Competências do Cargo: Mediante os indicadores de competência deve-se analisar as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e as comportamentais (atitudes).

3º. Está relacionada em 3 etapas:

- a. Relacionar as Competências técnicas: As quais são pré-requisitos para o cargo.
- b. Organizar as Competências Comportamentais em Grupos de Competências Similares: Visto que nenhum comportamento é exibido sozinho, sempre terá pessoas com comportamentos similares.
- c. Nomear os Grupos de Competências Similares: Com base na descrição e atribuição dos cargos ou funções. Um cargo pode ter até quatro ou cinco grupos.

4º. Justificar a Necessidade de Cada Grupo de Competências Similares para o Cargo: O uso das competências nas atribuições do cargo, sempre de forma situacional.

5º. Mensuração de Competências: A base é a quantidade de indicadores de competências colhidas na descrição de cargos.

Ao mapear as Competências individuais necessárias, independente do modelo de mapeamento, elas deverão ser unidas as Competências Organizacionais para a descrição completa do cargo. Sendo assim, percebe-se que é primordial mapear as competências organizacionais, presentes na cultura da organização, mapear as competências humanas específicas para o cargo, determinar os indicadores de competência para cada cargo e determinar o grau que cada competência é necessária para a execução da função, como uma base que fundamenta a gestão de competências (DALMAU; TOSTA, 2009).

2.3 RECRUTAMENTO

Com o passar do tempo a competitividade das organizações vem aumentando de forma significativa, o mercado de trabalho, em diversas áreas vem se tornando cada vez mais exigentes devido à concorrência (OUTEIRO; THOMAZI; RATHKE, 2017). As ferramentas que as empresas utilizam para permanecerem firmes no mercado são de grande variedade, porém a equipe de trabalho é fundamental para garantir o ganho de vantagens competitivas perante aos seus adversários.

Além do recrutamento e seleção ser um dos âmbitos que mais contribui para a organização, é o primeiro passo para formar uma equipe. Conforme aponta Chiavenato (2006, p. 165) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Em resumo, é um sistema de informações no qual a empresa divulga as vagas que busca preencher.

Para Caxito (2008) a área de recrutamento de uma organização “reúne, convoca e lista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida”. A empresa deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado de trabalho e atrair candidatos qualificados para disputá-lo (CAXITO, 2008).

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações e este mercado está em constantes mudanças. As alterações do

mercado de trabalho são de grande importância para a economia (MIGLIOLLI, 2018). Segundo Chiavenato (2006) o recrutamento precisa de um planejamento, com a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido, essa planificação constitui uma sequência de três fases e etapas: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento aplicar. Em relação as etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa e definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

A pesquisa interna das necessidades é uma verificação do que a organização precisa em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e longo prazo, ou seja, o que a empresa precisa imediatamente e quais seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. Esse levantamento interno deve ser contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar suas necessidades de pessoal, perfil e características de novos participantes que deverão possuir e oferecer (CHIAVENATO, 2006).

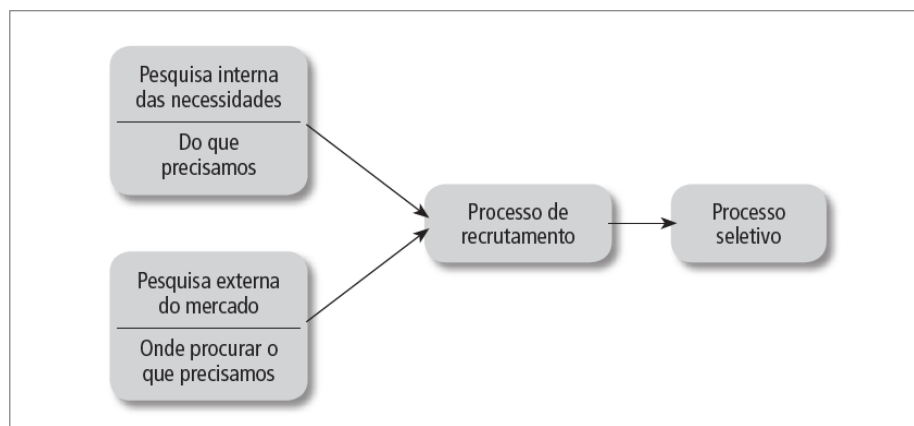
Conforme aponta Chiavenato (2009, p. 71) “a pesquisa interna constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e orienta todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos – necessários para abastecer o processo eletivo.”

No que se refere a pesquisa externa, Chiavenato (2009, p. 72):

a pesquisa externa focaliza o mercado de candidatos, trata-se de uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e consequente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

Após a pesquisa interna e externa, o próximo passo é definir o processo de recrutamento, conforme figura 3 a seguir.

Figura 3 - Pesquisa interna, externa e o processo de recrutamento



Fonte: Chiavenato (2009).

O processo de recrutamento varia conforme a organização e o início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida (CHIAVENATO, 2009).

Para preencher a vaga que está em aberta as providencias para a contratação dependem da decisão de quem está solicitando o recrutamento por meio de uma requisição de empregado, o qual trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo solicitante. Conforme quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Modelo de requisição de empregado

Formulário de Recursos Humanos		
REQUISIÇÃO DE PESSOAL		
Elaboração: Recursos Humanos		Aprovação: Recursos Humanos
		Rúbrica:
ABERTURA DE VAGA: ___/___/___ PREVISÃO DE ADMISSÃO: ___/___/___		
I - CARGO		
Cargo:	Nº vagas:	
Área:	Líder imediato:	
Local de trabalho:		
Horário de trabalho:		
Salário (fixo/variável - valor):		
Condições de contratação: () efetivo () autônomo () temporário () estágio		
Natureza da vaga: () Novo (aumento de quadro) () Substituição à		
Substituição por motivo de: () Demissão () Promoção () Transferência		
II - PERFIL TÉCNICO		
Formação acadêmica:		
Conhecimentos de Informática:		
Idioma (língua):	Tempo de experiência na função: anos	
Sexo: () F () M	Estado civil:	Faixa etária:
Disponibilidade: () viagem () horário	Condução própria: () () não	Habilitação: () sim () não
Descrição das Atividades do Cargo:		
Conhecimentos específicos:		
III - PERFIL ATITUDINAL		
Dentre as habilidades abaixo, assinale no máximo 8 que são importantes para o cargo:		
Análise Crítica/Visão Sistêmica	Análise e Solução de Problemas	
Capacidade de transferir conhecimento/ensinar	Capacidade de Negociação	
Capacidade para resolução de conflitos/paciência	Comunicação	
Criatividade	Decisão/Independência	
Detalhamento/Concentração	Disciplina	
Iniciativa/Pró-atividade	Liderança/Gestão de Pessoas	
Organização/Planejamento	Persistência	
Persuasão	Raciocínio lógico	
Gerenciamento Rotina	Trabalho em Equipe/Facilidade de relacionamento	
IV - AUTORIZAÇÕES: ASSINATURA/DATA		
SOLICITANTE	GESTOR DA ÁREA	RECURSOS HUMANOS

Fonte: Migliolli (2018).

A requisição de empregado serve para que quando o responsável pelo recrutamento receba a solicitação, consiga verificar a existência de um candidato adequado para preencher a

vaga nos arquivos da organização, se a empresa possui candidatos aptos para a função a mesma os convoca, caso não possua, aplica outras técnicas de recrutamento.

O processo de recrutamento em um olhar geral inicia-se com a identificação da vaga e a qualificação da necessidade de pessoal, que nada mais é do que a obtenção de informações sobre a vaga e as qualificações da função em aberto. De acordo com Migliolli (2018, p. 30) “Para que o recrutamento se inicie, é necessária uma decisão de linha, ou seja, o gestor deve informar a área de recursos humanos sobre a existência da vaga e sobre o perfil necessário”. Cabe destacar a importância da identificação e qualificação da função de forma detalhada, visto que as informações sobre a atividade a ser desempenhada e suas características, facilitará a contratação de um funcionário adequado para preencher a vaga.

Todas as etapas são de fundamental importância para o processo de recrutamento, pois o desenvolvimento de um processo estruturado é essencial, tanto para fomentar o processo de renovação cultural e revisão da estratégia da organização, quanto para ajudar os líderes e a área de recursos humanos a trazer as pessoas certas para a função certa (GUIMARÃES, 2020).

O processo de recrutar pessoas é realizado principalmente por meio do recrutamento interno e externo. No recrutamento interno os candidatos fazem parte da própria organização e no recrutamento externo os candidatos fazem parte de outra empresa ou estão desempregados.

Segundo Cammarosano (2015) o recrutamento interno consiste na captação de pessoas que já atuam na organização e que possuem as competências necessárias para ocupar um novo cargo na mesma instituição, esse processo pode ser realizado por meio de transferências, promoções, transferências com promoções, programas de desenvolvimento e planos de carreira.

Algumas organizações realizam a abertura de vagas e divulgam por meio da comunicação interna entre os colaboradores, seja por anúncios em murais, e-mails, entre outros. Desta forma, todos os funcionários que tiverem interesse e cumpram os pré-requisitos solicitados poderão se candidatar para a função. Cabe destacar que na divulgação da vaga, além das normas definidas e transparentes, precisa informar os requisitos necessários e as características do cargo, para evitar o senso de injustiça com os demais colaboradores (FRANÇA, 2011).

De acordo com os autores Cammarosano (2015), Dalmau e Girardi (2015) o recrutamento interno pode trazer inúmeros benefícios à organização, ele tende a possibilitar a manutenção da cultura existente, estimular a motivação dos colaboradores, reter talentos, fortalecer o clima organizacional e a organização possui conhecimento prévio do desempenho do colaborador/candidato. Cabe destacar que o recrutamento interno gera para os

candidatos/colaboradores expectativas de subir de cargo e valorização nas oportunidades geradas, o que estimula o melhor desempenho dos profissionais.

No entanto, o recrutamento interno possui também desvantagens, visto que exige potencial de desenvolvimento dos funcionários, pode gerar conflitos de interesses, pode promover o funcionário até uma função o qual o torna incompetente e diminuir a capacidade inovadora e criativa do colaborador (CHIAVENATO, 2009).

Conforme aponta França (2011) o recrutamento externo é a busca pelo candidato no mercado de trabalho ou fontes específicas para o preenchimento do cargo. A divulgação da vaga ao mercado pode ser feita por meio de funcionários, anúncios, jornais, agências de emprego, redes sociais, entre outras.

Normalmente esse tipo de recrutamento é usado para ampliação do capital humano da organização. Por exemplo, se a organização está em expansão ou se vai inaugurar novas unidades, precisará de mais pessoas para sua equipe (CAMMAROSANO, 2015). Além disso, ainda de acordo com a autora, caso a empresa não tenha obtido sucesso no recrutamento interno, o recrutamento externo torna-se a próxima opção para captação de talentos para o processo seletivo.

Cabe destacar que o recrutamento externo deve ser feito preferencialmente após a avaliação das pessoas que já estejam empregadas na empresa. Visto que a busca no mercado externo por candidatos pode desmotivar os colaboradores internos da empresa que ao preencherem uma vaga buscam reconhecimento e plano de carreira (MICHEL, 2007).

Para Chiavenato (2014) essa atividade traz vários benefícios para a organizações, pois além de introduzir “sangue” novo para a organização, ou seja, novos talentos, novas habilidades e competências, enriquece o patrimônio humano, aumenta o capital humano, renova a cultura organizacional.

Porém, ainda de acordo com Chiavenato (2014) o recrutamento externo também gera desvantagens, visto que afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades para pessoas externas e gera mais custos operacionais.

2.4 SELEÇÃO

A seleção consiste na escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e

comparação de dados (FRANÇA, 2011). Para ter sucesso, uma organização necessita de empregados qualificados para desempenhar as atividades, por isso afirma o autor que:

a seleção tem uma importância vital para o desempenho organizacional, uma vez que nem sempre se consegue compensar um mau processo de seleção por meio de treinamento. Entretanto, a qualidade da seleção dependerá, em grande parte, da qualidade do recrutamento. (BITENCOURT *et al.*, 2010, p. 85).

No contexto da gestão de competências, Dalmau e Tosta (2009, p. 85) afirmam que “o objetivo da seleção por competências é, por meio de uma metodologia consistente e objetiva, seguir o mapeamento de competências feito para cada cargo da organização.”

Para que a seleção seja bem feita de acordo com as necessidades da empresa, é essencial conhecer o perfil da pessoa que vai ocupar o cargo. O perfil precisa contemplar toda informação importante para a seleção (DALMAU; TOSTA, 2009).

Após obter informações básicas a respeito do cargo e do candidato, deve-se escolher a técnica de seleção. Entre elas, as mais conhecidas são: entrevista, prova de conhecimentos ou capacidade, testes de personalidade e dinâmicas em grupo. Cabe destacar que pode ser conciliado mais de uma técnica, pois o objetivo é conhecer mais o candidato.

Ao escolher a(s) técnica(s) de seleção deve-se levar em consideração a análise das competências técnicas e comportamentais. Uma vez que, de acordo com Rabaglio (2001, p. 11) “todo profissional tem um perfil de competências técnicas e comportamentais” e para selecionar o candidato mais apto para o cargo é necessário avaliar suas competências.

As competências técnicas, estão relacionadas com os conhecimentos e habilidades que o profissional possui, os quais são adquiridos por meio de escolaridade, cursos, especializações e experiências de conhecimentos técnicos colocados em prática (o saber e o saber fazer). Enquanto as competências comportamentais, estão ligadas em ter atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições que serão designadas (querer fazer) (RABAGLIO, 2001).

Para que a seleção por competência possa acontecer, é fundamental que a empresa já tenha mapeado suas competências organizacionais e aquelas que constituem o perfil da função. Elas podem ser subdivididas em técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) (FERREIRA, 2015).

Para verificar se o profissional está apto para desempenhar as atividades que serão designadas pela organização, é importante que o perfil do cargo em relação as competências já estejam detalhadas, pois é de acordo com essas especificações que o selecionador irá avaliar o(s) candidato(s).

Com o intuito de analisar se o candidato possui conhecimentos técnicos é necessário aplicar técnicas de seleção relacionadas aos conhecimentos e habilidades que a função exige, seja por meio de entrevista ou prova de conhecimento.

Dentre as técnicas mencionadas, Dalmau e Tosta (2009) afirmam que a mais utilizada com foco nas competências comportamentais é a entrevista. Alguns autores, como Rabaglio (2001), sugerem que as entrevistas com foco em competências comportamentais, sejam voltadas para a identificação de comportamentos do candidato, ou seja, utilizar a técnica de seleção para analisar o que concretamente ele fez ou faz.

Para analisar os comportamentos passados do candidato, Dalmau e Tosta (2009) sugerem que a entrevista atenda o Contexto, Ação e Resultado (CAR). As perguntas comportamentais são abertas, específicas, situacionais e relacionadas com fatos que o profissional já passou, por exemplo: “Conte alguma situação em que você tenha...”, “Dê um exemplo de uma situação em que...”. O objetivo das perguntas é viabilizar respostas com o CAR completo e conhecer as competências comportamentais do candidato (FERREIRA, 2015).

Ainda de acordo com Ferreira (2015) um ponto importante tanto para a entrevista comportamental, quanto para as demais técnicas de seleção, é a mensuração das respostas. Caso o entrevistador perceba que a resposta do candidato apresentou a quantidade mínima do comportamento necessário, atribuirá o grau 1, em caso de quantidade máxima grau 4, para posições medianas, 2 para menos e caso tenda para mais grau 3. Esse procedimento facilita a classificação por comparação entre candidatos.

As perguntas comportamentais devem obter CARs relacionados com competências exigidas para o cargo em aberto, por isso, precisam ser formuladas adequadamente. Não adianta avaliar competências comportamentais irrelevantes para o desempenho das atividades que o cargo exige.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Após definir um perfil de competências, é necessário avaliar o desempenho do colaborador em relação as suas atividades. Dalmau e Tosta (2009, p. 90) definem avaliação do desempenho como uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados.” Nota-se que a mensuração é o elemento central do sistema de avaliação, o qual busca comparar a performance realizada com o desempenho ideal.

Para Knapik (2008) a avaliação de desempenho basicamente consiste em verificar quais são os resultados de sucesso, como foram alcançados e o que pode ser melhorado, para aumentar a eficácia e alcançar as metas do planejamento estratégico da empresa.

Para Boog et al. (2002) na avaliação de desempenho é importante envolver dois aspectos, sendo eles: o acompanhamento do desempenho de cada um dos colaboradores com o objetivo de identificar sua evolução por meio do aumento da proficiência em uma competência que o colaborador já tem, ou na conquista de novas competências, e acompanhamento do desempenho individual em relação as metas estabelecidas.

Para Pontes (2014, p. 25) a avaliação de desempenho é “uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que elas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais.”

A avaliação de desempenho é muito importante para o colaborador e para a organização, o funcionário precisa de um retorno a respeito de seu desempenho para entender como está indo seu trabalho e saber o que o superior pensa a respeito do seu trabalho. Para a organização, a avaliação permite um julgamento sistemático para fundamentar salários, promoções, demissões e principalmente porque o resultado sugere mudanças de conhecimentos, habilidades e atitudes (DALMAU; TOSTA, 2009).

Existem diversas formas de realizar a análise da performance, dentre elas Knapik (2008) menciona a autoavaliação; avaliação realizada pelo gerente; pelos dois (gerente e funcionário); pela equipe de trabalho; pela área de gestão de pessoas ou uma avaliação 360 graus a qual é realizada por diversos lados, superiores, subordinados, clientes, fornecedores.

Para Knapik (2008) o modelo mais apreciado é a ferramenta 360°, a qual também é conhecida por feedback 360 graus, esse método envolve toda a rede de relacionamentos e é o mais adequado para as empresas que adotam a gestão de competências e tem como principal foco o desenvolvimento de competências a partir do *feedback* que recebe da avaliação de superiores, subordinados, clientes, fornecedores.

Porém, Pontes (2014) afirma que mesmo que muitas empresas fazem a avaliação de desempenho por esses métodos, esses modelos não são adequados para a avaliação de desempenho por competências, visto que a competência é avaliada de forma geral.

A visão do autor Pontes (2014) é a que o instrumento de gerenciamento de desempenho, deve considerar a autoavaliação e a avaliação do gestor de forma combinada, o modelo de 360 graus, deve ser utilizado para fins de *feedback*. O autor afirma ainda, que o formato ideal requer a competência, o conceito e os indicadores de desempenho.

Em seguida do conceito da competência, devem ser elencados aspectos importantes, que são denominados indicadores de desempenho para poder avaliar e chegar à conclusão se a pessoa possui ou não a competência estabelecida (PONTES, 2014).

No modelo proposto por Pontes (2014) a avaliação é feita em cada indicador de desempenho para encontrar a média da avaliação, também permite estabelecer a importância relativa da competência (100%), a avaliação desejada equivale ao alvo que se deseja que o colaborador tenha em casa competência e normalmente corresponde ao máximo de pontos previstos na avaliação.

A diferença entre a avaliação desejada e a avaliação média fornece o gap, o qual permite estabelecer planos de ação (treinamento e desenvolvimento). Para avaliar cada indicador de desempenho, pode ser utilizada uma escala, onde 1 – Não atinge o padrão estabelecido; 2 – Atinge parcialmente o padrão estabelecido; 3 – Atinge o padrão estabelecido; 4 – Atinge e muitas vezes supera o padrão estabelecido, e 5 – Supera o padrão estabelecido.

Para encontrar o resultado final da avaliação, a média obtida em cada competência é multiplicada pelo peso. Os resultados parciais são somados e divididos pelo peso e, encontra-se o resultado final, o valor corresponde a um dos indicadores, conforme o exemplo de Pontes (2014) no quadro 8 a seguir. Para cada grupo de cargos, é necessário usar um modelo de instrumento que englobe as competências para o cargo.

Quadro 8 - Exemplo de Escala para verificar o resultado

Nota resultante		Indicador de Desempenho
De	Até	
1,00	1,59	Não atinge o padrão estabelecido
1,60	2,59	Atinge parcialmente o padrão estabelecido
2,60	3,59	Atinge o padrão estabelecido
3,60	4,59	Atinge e muitas vezes supera o padrão estabelecido
4,60	5,00	Supera o padrão estabelecido

Fonte: Pontes (2014)

Pontes (2014, p. 158) salienta que essa metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados pela organização, visto que a “avaliação por competências tem uma função mais relevante no desenvolvimento das pessoas, em função da necessidade de expandir as competências organizacionais”, desta forma ela não tem conexão direta com as metas da empresa.

Outra metodologia de avaliação de desempenho é a Avaliação com Foco em Competências proposto por Leme (2005), o autor elenca quatro formas de avaliação: a autoavaliação, quando o colaborador faz sua própria avaliação; avaliação superior, quando o chefe avalia o subordinado; avaliação conjunta, quando o chefe avalia o subordinado e ele também faz sua autoavaliação, e a avaliação de múltiplas fontes ou avaliação 360°, quando várias pessoas fazem a avaliação.

No modelo proposto por Leme (2005), é necessário transformar o indicador em uma pergunta, essa operação deve ser feita com todos os indicadores o que proporcionará o questionário para ser aplicada a avaliação. Após relacionar as perguntas em uma planilha, obtém-se o formulário da avaliação. Em seguida, deve-se saber qual o tipo de avaliação que será utilizada (autoavaliação, superior, conjunta ou múltipla), quem será o avaliador e quem será avaliado, depois deve ocorrer a entrega dos formulários aos colaboradores.

De posse dos resultados da avaliação, o avaliador tem as seguintes opções para identificar a frequência com que o avaliado demonstra cada comportamento: todas as vezes, muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente e nunca.

Cada indicador está representando em uma escala de 0 a 5, onde 5 é 100%, ou seja, o colaborador expressa muito bem o indicador, passando pelos níveis até chegar ao nível 0, que significa que o colaborador não possui nenhum indício qualquer do indicador. Leme (2005) destaca um detalhe importante que influencia na confecção do formulário de avaliação, que pertence a definição, onde é elencado se a análise do nível de competências do colaborador irá mensurar o nível de Competências do colaborador para a função ou para a organização.

Quando é avaliado um colaborador com a planilha de avaliação onde consta os indicadores convertidos em perguntas, avalia-se a competência em relação a organização. O cálculo do nível de Competências do Colaborador para a organização (NCC) é a média apurada na avaliação, no cálculo da divisão da soma dos pontos da avaliação pela quantidade de indicadores da Competência.

Por outro lado, se no formulário de avaliação constar os indicadores de competências da função, a avaliação é em relação à função. Assim, o cálculo é feito considerando somente os indicadores marcados como muito forte e forte para a função, a soma desses pontos da avaliação dos indicadores necessários para a função, dividido pela quantidade de indicadores da competência, o resultado gera o nível de Competências do Colaborador em relação a função.

A avaliação permite a visualização das competências, a interpretação dos dados deve ser realizada pela área de Gestão de Pessoas ou Gestor a partir dessas informações, por isso é importante a utilizar gráficos ou planilhas. Com os dados nos gráficos, é possível visualizar o

que é preciso treinar e qual a prioridade. Cabe destacar que por meio dessa análise, é possível identificar quais *gaps* das competências.

Contribui Boog et al. (2002) que os resultados das avaliações, com base nos perfis das competências, fornecerão *inputs* importantes para a gestão de pessoas, como: Ações de investimentos – T&D (treinamento e desenvolvimento); Banco de dados de potenciais/talentos e de futuros gestores – carreira; rotação de trabalho – carreira; aumentos salariais e promoções – carreira, e desligamentos – oxigenação e dimensionamento do quadro.

2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte do CHA, porém os demais novos colaboradores e alguns funcionários já pertencentes da organização podem precisar de treinamento intensivo antes de estarem preparados para contribuir com a organização. Corroborar Bohlander e Snell (2009, p. 250) que “quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho.

Dalmau e Tosta (2009, p. 88) de modo geral, definem treinamento como “meio para adequar cada pessoa a seu cargo, alavancar o desempenho no cargo e de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras.” O treinamento é direcionado para o cargo atual, enquanto o desenvolvimento focaliza em desenvolver pessoas para os futuros cargos e novas competências.

A autora Knapik (2008, p. 213) contribui com a definição e especificações de treinamento e desenvolvimento:

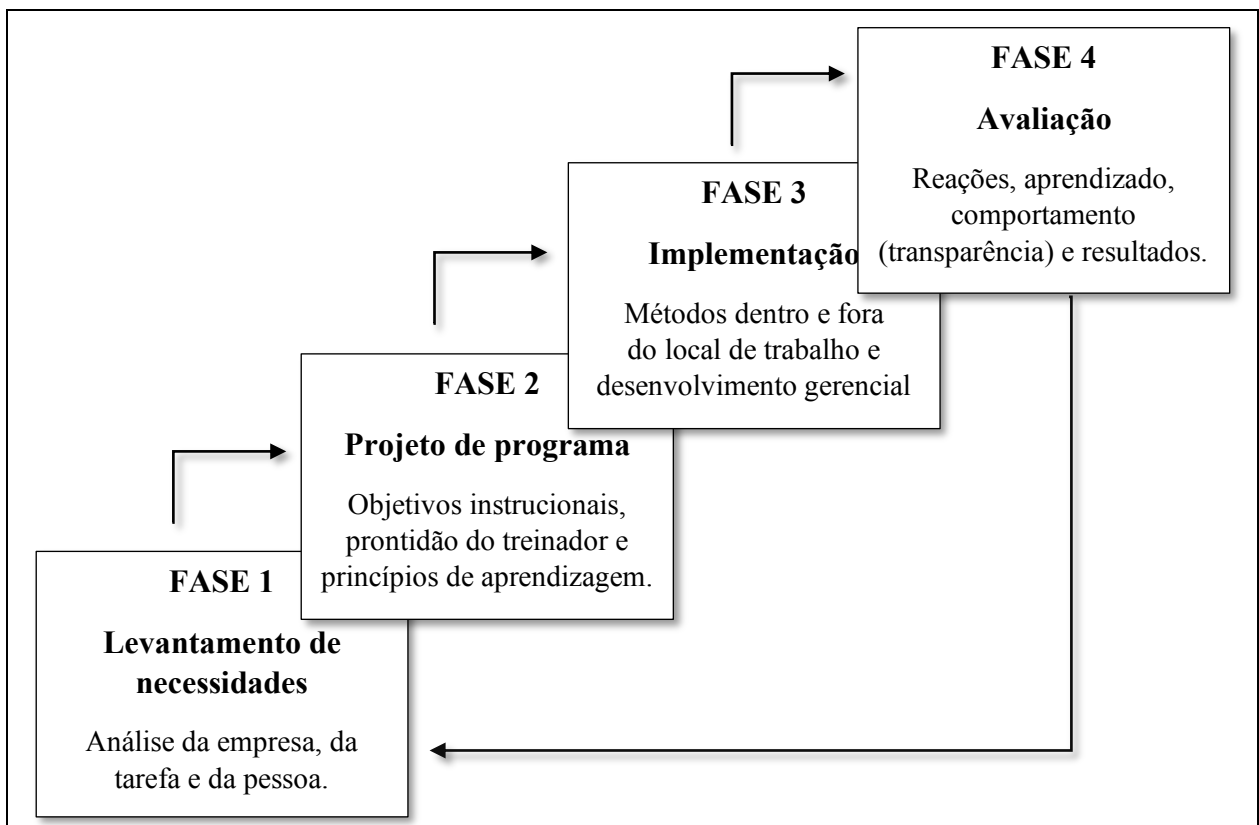
desenvolver pessoas é acima de tudo, incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação de conhecimentos, das habilidades e atitudes. O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. O desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro, para preparar pessoas para assumir outros cargos ou posições e médio e longo prazo; inclui o treinamento, a carreira e outras experiências e está alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

A autora Boog et al. (2002) menciona que as atividades de treinamento e desenvolvimento em gestão de competências, seguem praticamente as mesmas formas do modelo tradicional de Gestão de Pessoas, no entanto, a principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias para a organização. As principais atividades são: Planejamento,

onde define e organiza as ações de capacitações; Execução, onde é viabiliza as ações de capacitação de acordo com o planejamento; Avaliação, o qual cria processos que monitorem a efetividade das ações de capacitação e a efetividade da área de treinamento e desenvolvimento, e gerenciamento o qual tem como principal objetivo administrar as ações de capacitação para que os recursos sejam bem aproveitados e as competências sejam desenvolvidas.

Os autores Bohlander e Snell (2009) coadjuvam que o treinamento e desenvolvimento devem seguir uma abordagem sistêmica, a qual envolve quatro fases: levantamento de necessidades, projeto de programa, implementação e avaliação conforme figura 4 a seguir:

Figura 4 - Fases do treinamento e desenvolvimento



Fonte: Bohlander e Snell (2009) com adaptações

Em relação ao levantamento de necessidades, é preciso ficar atento aos tipos de treinamento necessários, aos setores onde são necessários, a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão melhoria nos CHA dos colaboradores. O primeiro passo na avaliação das necessidades, é identificar as amplas forças que podem influenciar as necessidades do treinamento, a análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da organização para determinar onde precisa dar ênfase do treinamento (BOHLANDER; SNELL, 2009).

O segundo passo no levantamento das necessidades é a análise da tarefa, o qual consiste no processo de determinar que conteúdo de programa de treinamento deve ser abordado levando em consideração a descrição de cargos e a especificação das atribuições, para identificar as atividades desempenhadas no cargo, bem como as competências necessárias as quais devem ser desenvolvidas (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Além da análise da empresa e da tarefa Bohlander e Snell (2009) mencionam que deve realizar uma análise da pessoa que precisa do treinamento, esta envolve determinar quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem.

Depois de determinar as necessidades de treinamento, o próximo passo é conceder o tipo de ambiente necessário para aumentar o aprendizado. O sucesso dos programas de treinamento, depende das informações obtidas no processo de levantamento de necessidades para elaborar programas de treinamento. É importante focalizar em quatro questões, sendo elas: Objetivos instrucionais, resultados desejados de um programa de treinamento; Prontidão e motivação dos treinados, o qual está relacionado tanto a maturidade e experiência dos treinados, quanto motivação dos treinados, pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas e perseverantes possuem maior probabilidade de usar o treinamento como uma ferramenta para melhorar o desempenho; Princípios de aprendizagem, características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, entender como podem usá-los em suas vidas e transferi-los à execução de atividades, e características dos instrutores, o sucesso do treinamento, depende em grande parte das habilidades de ensino e das características dos responsáveis pela condução do programa, desta forma é essencial o treinador possuir características de conhecimento, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo.

Na fase da implementação, um aspecto fundamental para a implantação do treinamento é a decisão a respeito dos métodos de treinamento. Uma consideração importante na escolha entre os métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHA sejam aprendidos (BOHLANDER; SNELL, 2009). É ampla a variedade de métodos disponível para treinar os colaboradores de todos os níveis da organização, dentre eles pode-se citar: treinamento no local de trabalho, treinamento profissionalizante, treinamento cooperativo, estágios, governamental, seminários e conferências, estudos de caso, jogos gerenciais, entre outros. Porém, é necessário levar em consideração o nível do cargo do colaborador e optar pelo método que trará mais retorno.

Na fase da avaliação, é possível avaliar o programa de treinamento por meio de quatro critérios, reação, aprendizado, comportamento e resultados. Com relação a reação, os

treinandos satisfeitos terão mais probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no ambiente de trabalho. Referente a avaliação do critério aprendido, além de saber o que os participantes pensam sobre o treinamento, é uma forma de verificar o que eles realmente aprenderam com o treinamento. No critério do comportamento, a transferência de treinamento diz respeito à aplicação efetiva dos princípios aprendidos para o cargo. A respeito da avaliação no critério resultados ou retorno do investimento, se refere aos benefícios derivados do treinamento relativos aos custos gerados.

A implantação de um programa de desenvolvimento aos colaboradores requer da área de gestão de pessoas que crie um ambiente de aprendizagem dentro da organização, pois as mudanças ocorrem muito rápido, o que implica em um processo contínuo de desenvolvimento das competências técnicas (KNAPIK, 2008). Em vista disso, é fundamental que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas sejam bem planejados e estruturados.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de explicar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, por meio de técnicas e métodos específicos, apresenta-se abaixo a metodologia utilizada. Para Cativo (2017) a metodologia é o estudo dos métodos, a qual explica de forma minuciosa, detalhada e exata toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa.

Dessa forma, os procedimentos adotados para essa pesquisa estão divididos em quatro etapas: classificação da pesquisa, população e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pode-se definir a pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (GIL, 2008, p. 26). Portanto, a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2003). Sendo assim, a pesquisa pode ser classificada de acordo com suas características.

Em relação a abordagem, classifica-se como qualitativa, visto que a pesquisa está pautada em estruturar a área de Gestão de Pessoas com base nas competências na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó. A pesquisa busca identificar, estruturar e descrever alguns processos importantes para a área de Gestão de Pessoas, relacionados as competências dos colaboradores da organização.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista e interpretativa para mundo, o que significa que ela compreende as coisas em cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Ao considerar a natureza da pesquisa, ela pode ser classificada como aplicada, pois visa colocar as considerações de autores em prática, e visa solucionar o problema da empresa que é a falta da área de Gestão de Pessoas estruturada. A pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, P. 51).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2017). Prodanov e Freitas (2013, p. 53) complementam que a “pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.”

No que se refere os procedimentos técnicos, o desenvolvimento deste trabalho iniciou-se por meio da pesquisa bibliográfica, mediante ao uso de bibliografias tornadas públicas quanto ao tema abordado.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 71)

abrange toda bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas.

Assim, a fundamentação teórica foi elaborada acerca dos temas de gestão de pessoas, gestão por competências, descrição e classificação de cargos, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para o levantamento desses conceitos, justificativas e características sobre os assuntos abordados, fez o uso de publicações de livros e artigos.

A pesquisa também tomou por base o procedimento documental, visto que, fez uso de dados disponibilizados pela organização para mapear as competências organizacionais. Para Fonseca (2002) a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico disponibilizados pela organização, tais como: tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, cartas, entre outros.

A pesquisa se enquadrou também como participante, visto que a pesquisadora é a responsável pela área de Gestão de Pessoas da organização, e conforme apontam Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa participativa “caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas”.

Por fim, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois permitiu um conhecimento detalhado do objeto ao realizar um estudo profundo em relação a organização, aponta o autor Yin (2001, p. 27) que um “estudo de caso é a estratégia escolhida ao se

examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Gil (2017) complementa que o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de uma forma que permita um amplo e detalhado conhecimento.

3.2 POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

A população da pesquisa, abrangeu todos os colaboradores da organização, totalizando 2 funcionários, os quais estão basicamente dispostos nos departamentos administrativo e comercial. Cabe destacar que a responsável pela área estruturada é a responsável pelo administrativo da organização.

A pesquisa tem como objetivo estruturar a área de Gestão de Pessoas com base nas competências dos colaboradores, com o intuito de tornar a empresa mais eficiente e produtiva, por meio de seus funcionários. Desta forma, compreender quais as competências técnicas e comportamentais que os cargos exigem é fundamental para a estruturação do departamento.

Em virtude de a pesquisa ser realizada com todos os 2 colaboradores da organização, a mesma é considerada censo, visto que se trata de uma pesquisa a qual considera toda a população estudada, isto é, “uma coleção de dados relativos a todos os elementos de uma população” (CORREA, 2002, p. 9).

3.3 COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados, segundo Prodanov e Freitas (2013) é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações geradas pelas pessoas ou pelos processos, nessa etapa, é definido onde e como será realizada a pesquisa. Na coleta de dados, deve ser informado como será obtido os dados para responder ao problema de pesquisa, esses dados podem ser coletados por formulários, entrevistas, sites, entre outros.

Para a presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada em três etapas, primeiramente por meio de uma pesquisa documental, com o objetivo de identificar a missão, visão, valores e estratégias da organização para mapear as competências organizacionais da empresa, e para identificar o código da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) dos cargos.

A segunda etapa da coleta de dados, foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada baseada no modelo proposto por Knapik (2008) com adaptações feitas pela autora, o roteiro de entrevista nos apêndices da pesquisa, anexo A. A entrevista foi realizada com o diretor comercial da organização, o qual desempenha as atividades do departamento comercial, com o objetivo de compreender suas atuais e futuras funções.

A entrevista segundo Minayo (2007, p. 64) é “uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador”, designada a construir informações para a pesquisa. Minayo (2007) complementa ainda que uma entrevista pode ser semiestruturada, a qual combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistador tem a possibilidade de discorrer sobre o tema, o que permite maior conhecimento sobre o assunto.

A terceira etapa da coleta de dados, envolveu-se a aplicação de dois modelos de questionários, o primeiro questionário foi aplicado para a responsável da área administrativa financeira e Gestão de Pessoas, o qual consta nos apêndices da pesquisa, anexo B. O questionário foi aplicado com o objetivo de entender as atuais práticas da área de Gestão de Pessoas adotados pela organização.

O segundo questionário, abrangeu todos os colaboradores da organização, o diretor comercial, e a diretora administrativa financeira a qual também é a responsável pela área de Gestão de Pessoas. O questionário embasou-se na proposta de Pontes (2007) e adaptado pela autora, com o objetivo de abranger tanto a análise de cargos administrativos, quanto cargos gerenciais, o mesmo consta no anexo C dos apêndices.

Os questionários foram aplicados de forma presencial, com o objetivo de agilidade no retorno das respostas e esclarecimento de dúvidas. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2017, p. 77).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação de dados estão diretamente ligados, uma vez que os dois se complementam. Segundo Gil (2008, p. 156) “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação dos dados tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, que é realizado com ligação a outros conhecimentos. (GIL, 2008).

Com o intuito de atingir os objetivos propostos na pesquisa, a análise e interpretação de dados seguiu as seguintes etapas: descrever e preparar os dados para a análise, transcrever a

entrevista para análise do discurso, mensurar a relação com a teoria, analisar e transcrever os dados dos documentos com as informações do MVVE da organização e dos cargos dos colaboradores. Para esclarecer a utilização das técnicas, de acordo com os objetivos da pesquisa, apresenta-se o quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Técnica de análise de dados

Objetivo	Abordagem	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Descrever e especificar os cargos existentes e previstos na empresa;	Qualitativa	Entrevista, questionários e documentos	Relação com a teoria; Análise de discurso e documentos; Transcrição de dados;
Mapear as competências organizacionais e individuais;	Qualitativa	Entrevista, questionários e documentos.	Relação com a teoria; Transcrição de dados; Análise de documentos e discurso;
Estruturar ferramentas de recrutamento e seleção para os cargos;	Qualitativa	Questionário.	Relação com a teoria; Transcrição de dados;
Propor treinamentos de acordo com as competências mapeadas.	Qualitativa	Entrevista e questionários.	Relação com a teoria; Análise de discurso; Transcrição de dados;
Sugerir ferramentas de avaliação de desempenho por competência;	Qualitativa	Entrevista e questionário.	Relação com a teoria; Análise de discurso; Transcrição de dados;

Fonte: A autora (2022)

Com o intuito de atingir o objetivo de descrever e especificar os cargos existentes e previstos na empresa a coleta de dados foi a entrevista e os questionários. Para analisar os dados da pesquisa foi necessário relacionar com a teoria, analisar o discurso da entrevista, analisar os documentos dos CBOs dos cargos e transcrever os dados dos questionários.

Com o propósito de mapear as competências organizacionais e individuais dos colaboradores, a coleta de dados foi entrevista, questionário e análise dos documentos. Para analisar os dados, foi necessário relacionar com a teoria, transcrever os dados dos questionários, analisar os documentos relacionados a missão, visão e valores da organização e analisar o discurso da entrevista.

A fim de estruturar ferramentas de recrutamento e seleção para os cargos foi necessário relacionar com a teoria e transcrever os dados coletados no questionário aplicado a responsável pelo departamento de Gestão de Pessoas da empresa.

Com o propósito de atingir o objetivo de propor treinamentos de acordo com as competências mapeadas, primeiramente foi necessário mapear as competências dos colaboradores, e com o auxílio dos dados coletados por meio do questionário e entrevista, os quais para analisar foi necessário relacionar os dados com a teoria, analisar o discurso da entrevista e transcrever os dados do questionário aplicado a responsável pela área de Gestão de Pessoas.

Com a finalidade sugerir ferramentas de avaliação de desempenho por competência, os dados foram coletados por meio de entrevista e questionário, para analisar os dados foi necessário relacionar os dados com a teoria, analisar o discurso da entrevista e transcrever os dados apurados pelos questionários. A partir disso, desenvolveu-se a proposta de estruturar a área de gestão de pessoas com base nas competências dos colaboradores.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa são apresentados os dados da pesquisa coletados por meio dos documentos, documental, dos questionários aplicados. Dessa forma, apresenta-se a história da empresa, a descrição e especificações dos cargos, o mapeamento das competências organizacionais e individuais, a estruturação do recrutamento e seleção e a sistemática de análise de desempenho por competências.

4.1 MAJEMAQ PEÇAS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA

Fundada em 22 de fevereiro de 2022 na cidade de Chapecó em Santa Catarina, a Majemaq peças, equipamentos e serviços foi idealizada pela vontade dos sócios de empreender, levando em consideração as experiências dos sócios no ramo e a carência na região de produtos e serviços de qualidade voltados ao segmento de máquinas pesadas, os empresários decidiram criar um negócio no ramo e oferecer eficiência, confiabilidade e qualidade aos clientes, com o objetivo de proporcionar soluções com menor custo de operação.

A organização possui 4 sócios proprietários sendo que 2 deles desempenham as atividades demandadas na organização, relacionadas aos departamentos administrativo e comercial, e os demais ocupam cargos em outras organizações.

Atualmente a empresa comercializa uma ampla variedade de peças para retroescavadeiras, escavadeiras, tratores de esteira, rolos compactadores, carregadeiras, entre outras máquinas. Além disso, faz a intermediação de compra e venda desses equipamentos e presta serviço de manutenção preventiva e corretiva desses implementos considerados linha *construction*.

A empresa busca atender seus clientes com integridade e comprometimento, oferecendo produtos e serviços de qualidade, para garantir a boa funcionabilidade dos equipamentos de seus clientes, os quais são pessoas físicas, jurídicas e órgãos públicos, que atuam em diferentes aplicações, dentre elas: construção civil, movimentação e armazenagem de terra, operações de limpeza, pavimentações e diversas aplicações em diferentes setores econômicos. Alinhado a isso, a Majemaq busca valorizar seus clientes e colaboradores com respeito e integridade, visto que são fundamentais para o sucesso da organização.

Na sequência, são descritos os cargos existentes e previstos na organização.

4.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS EXISTENTES

Para mapear as competências necessárias para a execução dos cargos, é fundamental ter a descrição e as especificações dos cargos, visto que as competências são mapeadas de acordo com as atividades desenvolvidas e constantes na descrição dos cargos. Para Pontes (2007) a descrição de cargos é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo melhor compreensão das atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo.

Para a descrição e especificações dos cargos existentes na organização, os dados foram coletados por meio três técnicas, a entrevista com o responsável pelo departamento comercial da empresa, os questionários os quais foram respondidos tanto pela responsável administrativa quanto pelo diretor comercial, e ainda, por meio de uma consulta nos documentos. O intuito da pesquisa documental foi identificar o CBO das funções para descrever os cargos e atribuições previstas para o futuro.

Levando em consideração que o objetivo da pesquisa é estruturar o departamento de Gestão de Pessoas com base nas competências dos colaboradores, uma vez que atualmente a área não é estruturada, o cargo da responsável pelo departamento foi descrito de acordo com as ferramentas propostas na presente pesquisa e com algumas informações extraídas do questionário respondido pela responsável pelo departamento. Desta forma foram descritos os seguintes cargos existentes na organização: Comercial, Gestão de Pessoas e administrativo financeiro.

Para os cargos previstos para a organização, sugere-se para o futuro a contratação de um(a) almoxarife, um(a) vendedor(a) e um(a) auxiliar administrativo, uma vez que os diretores vão conseguir focar mais nas atividades relacionadas ao planejamento estratégico da organização. Desta forma, os cargos foram descritos e especificados nos apêndices da pesquisa no anexo D, visto que a contratação de novos colaboradores altera as atividades desempenhadas pelos colaboradores que foram descritos e especificados.

Os cargos foram descritos a partir do modelo proposto por Pontes (2007), onde contém: Título do cargo; Unidade de atuação; Objetivo do cargo; Descrição detalhada; e as especificações do cargo (instrução, conhecimentos, experiências, iniciativa, autonomia, responsabilidades por dados confidenciais, responsabilidades por erros e por contatos). A descrição completa dos atuais cargos consta a seguir.

Quadro 10 - Descrição do cargo de diretora de Gestão de Pessoas

Título do cargo: Diretora de Gestão de Pessoas
Unidade: Gestão de Pessoas
<p>Objetivo do cargo:</p> <p>Responsável por liderar as atividades do departamento de Gestão de Pessoas, desenvolver estratégias de recrutamento, seleção, motivação, avaliação de desempenho por competências, treinamento e desenvolvimento de pessoas.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Gerenciar o recebimento das folhas pró-labores dos diretores da organização na página da contabilidade para pagamento dos salários dos sócios. b) Monitorar se os colaboradores estão seguindo os laudos de segurança no trabalho. c) Solucionar conflitos, com o intuito de zelar pelo clima organizacional da empresa. d) Recrutar e selecionar pessoas por meio das ferramentas de recrutamento e seleção por competências. e) Conferir as fichas de solicitações de contratação e de aprovação de admissão. f) Criar planos de incentivo e motivação aos colaboradores. g) Avaliar o desempenho dos colaboradores por competências. h) Analisar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas e buscar projetos para treinar e desenvolver os colaboradores.
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1. Instrução:</p> <p>São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo em Administração.</p> <p>2. Conhecimentos:</p> <p>É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a Gestão de Pessoas, políticas e normas da empresa, conhecimento dos setores e funções dos colaboradores, e ferramentas da área de Gestão de pessoas com base nas competências.</p> <p>3. Experiências:</p> <p>Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano no exercício do próprio cargo.</p> <p>4. Iniciativa/Complexidade:</p> <p>Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de contratar pessoas qualificadas e competentes que busquem agregar com os objetivos da organização.</p> <p>5. Autonomia:</p> <p>O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.</p>

<p>6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos</p> <p>Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza de computador ou notebook, impressora, telefone.</p> <p>7. Responsabilidade por contatos</p> <p>O ocupante do cargo possui contato direto com os colaboradores e sócios da organização.</p> <p>8. Responsabilidade por dados confidenciais</p> <p>O ocupante do cargo terá acesso a dados confidenciais da empresa e dos colaboradores.</p> <p>9. Responsabilidade por erros:</p> <p>O responsável pela função está sujeito a cometer erros no desempenho da função e na contratação de colaboradores inaptos. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.</p> <p>10. Supervisão exercida:</p> <p>Em caso de contratação de auxiliar o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.</p>
Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para realizar a descrição detalhada da função da diretora de Gestão de Pessoas foi elencado as atividades cotidianas demandadas atualmente na função, e as atribuições que precisam ser realizadas pela responsável pela área de Gestão de Pessoas, levando em consideração as ferramentas sugeridas.

Cabe destacar que as especificações do cargo são atribuídas a Diretora de Gestão de Pessoas, visto que desenvolve atividades relacionado ao nível gerencial, uma vez que surgir a necessidade de contratações de auxiliares ou assistentes para o departamento as especificações da nova função precisam ser descritas e especificadas, pois não são iguais a Diretora de Gestão de Pessoas.

Quadro 11 - Descrição do atual cargo do diretor comercial

Título do cargo: Diretor comercial
Unidade: Departamento Comercial
<p>Objetivo do cargo:</p> <p>Responsável por desenvolver atividades de planejamento, organização, direção e controle das vendas da empresa, bem como vender o portfólio de produtos, equipamentos e serviços da organização.</p>

Descrição detalhada:

- a) Atuar na definição do planejamento estratégico da organização.
- b) Executar plano de marketing e vendas.
- c) Definir metas de venda.
- d) Identificar qual componente do equipamento do cliente precisa de manutenção ou peças.
- e) Realizar propostas e negociações em licitações públicas.
- f) Providenciar a documentação referente a abertura de editais até a realização do contrato em órgãos públicos.
- g) Localizar códigos mundiais das peças nos catálogos dos equipamentos.
- h) Manter contato com clientes para esclarecimento de dúvidas.
- i) Manter contato com equipe técnica de mecânicos.
- j) Realizar orçamentos de compra de materiais para revenda e estoque.
- k) Emitir orçamentos de venda para clientes.
- l) Estabelecer o preço de venda dos produtos, equipamentos e serviços.
- m) Negociar orçamentos de compra e venda.
- n) Realizar a venda de peças, equipamentos ou serviços.
- o) Realizar cotações frete.
- p) Realizar o recebimento e conferência das mercadorias.
- q) Etiquetar mercadorias.
- r) Entregar a mercadoria para a transportadora, mecânicos ou clientes.
- s) Prospectar clientes;
- t) Monitorar a caixa de e-mail do comercial.
- u) Buscar e entregar peças.

Especificação:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos:

É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a área comercial, fiscal, financeiro, políticas e normas da empresa, conhecimento de peças, equipamentos e serviços de máquinas pesadas, e é desejável conhecimento básico no inglês.

3. Experiências:

Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano no exercício do próprio cargo e em cargos anteriores da carreira.

4. Iniciativa/Complexidade:

Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de consultar e identificar os códigos das peças no manual técnico do equipamento, pois para isso é necessário conhecimento técnico de peças. É exigida iniciativa para resolver problemas do trabalho.

5. Autonomia:

O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, telefone, periféricos e calculadora.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com o departamento administrativo e financeiro da organização. Bem como, contatos externos da organização, com fornecedores, clientes, mecânicos terceirizados e parceiros, para o desempenho da função.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso aos dados financeiros da empresa, os quais a divulgação pode prejudicar a imagem da organização e a perda do poder de negociação com clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: efetuar uma venda e não receber, identificar o código errado da peça, comprar a peça incorreta e não ser de giro fácil no estoque, contratar uma transportadora a qual atrasa a entrega da mercadoria. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

11. Supervisão exercida:

Em caso de contratação de um vendedor ou almoxarife o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nas atividades desempenhadas na função, o responsável pela área comercial, elencou que faz o envio do arquivo remessa ao banco e faz a baixa do arquivo retorno, porém por se tratar de uma atividade financeira, sugere-se que a atividade seja desempenhada pela responsável pela área administrativa e financeira. Desta forma, a atividade foi descrita na descrição do cargo da diretora administrativa e financeira a qual consta no quadro a seguir.

Cabe destacar que as especificações do cargo são atribuídas ao Diretor Comercial, visto que desenvolve atividades relacionado ao nível gerencial, uma vez que surgir a necessidade de contratações de auxiliares ou vendedores para o departamento as especificações da nova função precisam ser descritas e especificadas, visto que as responsabilidades não são iguais ao Diretor Comercial.

Quadro 12 - Descrição do cargo de diretora administrativa e financeira

Título do cargo: Diretora administrativa e financeira
Unidade: Departamento administrativo e financeiro
<p>Objetivo do cargo:</p> <p>Responsável por desenvolver atividades de planejamento, organização, direção e controle financeiro e administrativo da empresa, bem como emitir notas fiscais, boletos, desenvolver orçamentos para clientes, lançamento de documentos de entrada, e promover a saúde financeira da empresa.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atuar na definição do planejamento estratégico da organização. b) Lançar notas fiscais de entrada. c) Lançar boletos para pagamentos. d) Efetuar o lançamento dos conhecimentos de frete. e) Gerenciar e conferir as guias de impostos. f) Efetuar o pagamento dos boletos e faturas. g) Realizar o envio do arquivo remessa e baixa do retorno no sistema do banco. h) Realizar a baixa dos títulos a receber e a pagar. i) Gerenciar o fluxo de caixa da empresa. j) Emitir notas fiscais de venda. k) Emitir boletos. l) Etiquetar mercadorias. m) Agendar coletas de materiais. n) Realizar o lançamento e controle das comissões. o) Arquivar notas fiscais de entrada conforme a data de emissão. p) Arquivar os processos de venda com notas fiscais de venda e orçamentos. q) Controlar o índice de venda (Markup). r) Analisar os demonstrativos financeiros e contábeis da organização. s) Realizar a compra dos produtos de uso e consumo da empresa. t) Monitorar as redes sociais da empresa. u) Realizar cotações de frete. v) Monitorar a caixa de e-mail do fiscal e administrativo.
<p>Especificação:</p> <p>1. Instrução:</p> <p>São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no curso superior completo em Administração.</p> <p>2. Conhecimentos:</p> <p>É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a rotinas administrativas, fiscal, financeiro, contabilidade, informática, políticas e normas da empresa.</p> <p>3. Experiências:</p>

Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 1 a 2 anos no exercício do próprio cargo e em cargos anteriores da carreira.

4. Iniciativa/Complexidade:

Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de analisar os índices de venda e a análise dos demonstrativos de resultado, visto que se calculados incorretamente podem prejudicar a saúde financeira da empresa. É exigida iniciativa para resolver problemas do trabalho.

5. Autonomia:

O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, componentes periféricos, telefone e calculadora financeira HP.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com clientes, fornecedores, mecânicos terceirizados, transportadoras, setor fiscal, societário, Recursos Humanos da contabilidade da empresa.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso a todos os dados financeiros da empresa, os quais a divulgação pode prejudicar a imagem da organização e a perda do poder de negociação com clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: lançamentos incorretos, baixas incorretas, calculo incorreto da comissão de venda, análise incorreta dos demonstrativos financeiros e Markup. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

11. Supervisão exercida:

Em caso de contratação de um auxiliar administrativo o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para desempenhar a função de diretora administrativa financeira é necessário ensino Superior Completo em Administração, uma vez que desenvolve atividades de nível gerencial os quais são aprendidos no curso superior.

Cabe destacar que as especificações do cargo são atribuídas a função da diretora administrativa financeira, uma vez que surgir a necessidade de contratações de auxiliares ou assistentes para o departamento as especificações da nova função precisam ser descritas e especificadas, visto que as responsabilidades não são iguais da diretora.

Após a descrição e desenho de todos os cargos existentes e estruturados na organização, bem como os cargos previstos os quais constam nos apêndices da pesquisa, é possível mapear as competências necessárias para que a empresa atinja seus objetivos.

4.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A principal finalidade da Gestão de Pessoas com base nas competências é que a organização consiga alcançar seus objetivos, mas para que isso aconteça é fundamental que a missão, visão, valores e estratégias organizacionais sejam bem definidas e conhecidas por todos os colaboradores da organização. Salienta Leme (2005) que possuir a missão, visão, valores e estratégias definidos, é fundamental para orientar e validar o processo de definição das competências organizacionais.

Para Rabaglio (2008) todas as ações voltadas para estratégias da organização e nivelamento de cultura organizacional indicadores de competências. Assim, de forma a identificar as competências dos cargos e propor uma matriz de competências cabe descrever a identidade organizacional da Majemaq.

Cabe destacar que a Majemaq não possui um planejamento estratégico estruturado, mas dispõe da definição clara da missão, visão e valores da organização. Dalmau e Tosta (2009) explicam que para mapear as competências organizacionais não é necessário fazer todo o planejamento estratégico antes, se a empresa dispor de uma definição clara da missão, visão, valores e princípios pois a necessidade do mapeamento será atendida da mesma forma.

Nesse sentido, com base nas informações adquiridas por meio dos documentos da organização a respeito da estratégia organizacional, é possível identificar a missão da empresa, a qual consiste em “entregar com eficiência e confiabilidade, produtos e serviços de qualidade, para proporcionar soluções aos clientes com menor custo de operação e melhor produtividade”. Levando em consideração a visão para o futuro, a empresa busca “ser referência na venda de peças, equipamentos e serviços no Sul do Brasil”. Tendo em vista seus principais valores, “integridade, comprometimento, confiabilidade, qualidade, valorização e respeito aos clientes e colaboradores”.

Por meio dos documentos disponibilizados pela empresa, foi possível obter informações a respeito da missão, visão e valores da organização. Com essas informações em mãos juntamente com os dados obtidos por meio da entrevista e dos questionários sobre as competências necessárias para atingir os objetivos da empresa, foi possível extrair as competências conforme o quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Competências extraídas da missão, visão e valores

Indicadores de Competências	Competências
<p>Missão: Entregar com eficiência e confiabilidade, produtos e serviços de qualidade, para proporcionar soluções aos clientes com menor custo de operação e melhor produtividade.</p>	<p>Atenção Comportamento ético; Integridade; Negociação; Persuasão; Respeito; Saber ouvir;</p>
<p>Visão: Ser referência na venda de peças, equipamentos e serviços no Sul do Brasil.</p>	<p>Comprometimento; Disciplina; Determinação; Foco em resultados; Planejamento; Visão empreendedora; Visão estratégica;</p>
<p>Valores: Integridade, comprometimento, confiabilidade, qualidade, valorização e respeito aos clientes e colaboradores.</p>	<p>Comportamento ético; Empatia; Relacionamento interpessoal; Respeito; Resiliência Saber ouvir;</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É visível, portanto, que para atingir os objetivos da organização, as competências estão orientadas com foco no cliente, em resultados e na gestão de pessoas. As competências levantadas são: Atenção, comportamento ético, comprometimento, determinação, disciplina, empatia, foco em resultados, integridade, negociação, persuasão, planejamento, relacionamento interpessoal, resiliência, respeito, saber ouvir, visão empreendedora e visão estratégica. A seguir apresenta-se a definição dessas competências, de acordo com Rabaglio (2008) e Gramigna (2007).

Atenção: Capacidade de oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada.

Comportamento ético: Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações.

Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar as providências necessárias para atingir o objetivo.

Determinação: Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.

Disciplina: Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levam ao atingimento de metas e objetivos.

Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, de perceber sentimentos e emoções do outro e de interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.

Foco em resultados: Capacidade de conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.

Integridade: Capacidade de agir com honestidade, transparência e respeito diante de qualquer situação.

Negociação: Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e chegar no equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas por ambas as partes.

Persuasão: Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente os seus ouvintes.

Planejamento: Capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, buscando resultados por meio do estabelecimento de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, metas tangíveis e mensuráveis, a fim de garantir qualidade e produtividade nos resultados a serem atingidos.

Relacionamento interpessoal: Habilidade para interagir de forma positiva, produtiva e empática com diferentes tipos de pessoas, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos na convivência diária em busca de resultados comuns.

Resiliência: Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.

Respeito: Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas, independente da classe social, gênero ou raça.

Saber ouvir: Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.

Visão empreendedora: Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implantar formas criativas de soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada no contexto.

Visão estratégica: Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados.

Nota-se que três competências foram repetidas, são elas: Comportamento ético, respeito e saber ouvir, para Rabaglio (2008) elas são consideradas competências imprescindíveis e as demais Competências Alavancadoras, pois servem de suporte para potencializar as imprescindíveis. Essas competências e definições devem ser divulgadas, utilizando meios de comunicação da empresa, pois servem como um norte para que todos possam priorizar o desenvolvimento, direcionando para suas atribuições (RABAGLIO, 2008).

Neste contexto, depois de levantadas as competências da organização analisou-se a descrição de cada cargo extraíram-se os indicadores de competências, sendo estes a base para mapear as competências individuais.

4.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Para o mapeamento das Competências Individuais utilizou-se a metodologia proposta por Rabaglio (2008). Onde, a partir da descrição dos cargos foi retirado os indicadores de competências, que são as atribuições ou atividades do cargo. Em seguida é extraiu-se as Competências Técnicas e Comportamentais. Esse processo foi repetido para todos os cargos da organização, inclusive o de Gestão de Pessoas, conforme os quadros a seguir.

Quadro 14 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretora de Gestão de Pessoas

Cargo: Diretora de Gestão de Pessoas			
Indicadores de Competências	Competências Técnicas		Competências Comportamentais
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gerenciar o recebimento das folhas pró-labores dos diretores da organização.	Ensino Superior completo. Conhecimento em informática. Conhecimentos em impostos de folha de pagamento.	Experiência em folhas de pagamento.	Integridade Resiliência
Monitorar se os colaboradores estão seguindo os laudos de segurança no trabalho.	Ensino médio. Conhecimento em laudos ocupacionais.	Experiência em segurança no trabalho.	Atenção Bom humor <i>Coach</i> Comunicação Verbal Comunicação Não-Verbal

Solucionar conflitos, com o intuito de zelar pelo clima organizacional.	Ensino Superior completo. Conhecimento dos procedimentos e normas da empresa.	Experiência em liderança e gestão de pessoas.	Clareza Comunicação Verbal Equilíbrio emocional Respeito Solução de conflitos
Recrutar e selecionar pessoas.	Ensino Superior completo. Conhecimento nas ferramentas de recrutamento e seleção da empresa.	Experiência em técnicas de recrutamento e seleção.	Bom Humor Comunicação Verbal Comunicação Não-Verbal Respeito Saber ouvir
Conferir as fichas de solicitações de contratação e de aprovação de admissão.	Ensino médio. Conhecimento dos procedimentos da empresa.	Experiência em Gestão de Pessoas.	Atenção Comportamento ético Integridade
Criar planos de incentivo e motivação aos colaboradores.	Ensino médio. Conhecimento sobre as normas e procedimentos da empresa.	Experiência na Gestão de Pessoas.	Empatia Criatividade Liderança motivadora
Avaliar o desempenho dos colaboradores por competências.	Ensino Superior completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa.	Experiência Gestão de Pessoas.	Atenção Comprometimento Foco em resultados
Analisar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas.	Ensino Superior completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa.	Experiência Gestão de Pessoas.	Empatia Estratégia Saber ouvir
Buscar projetos para treinar e desenvolver os colaboradores.	Ensino Superior completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa.	Experiência Gestão de Pessoas.	Criatividade Determinação Foco em resultados Persistência

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os indicadores de competências foram extraídos da descrição do cargo de Gestão de Pessoas, posteriormente foram extraídas as competências técnicas importantes para o desempenho da função, os quais consistem na identificação dos conhecimentos e habilidades. Em relação aos conhecimentos foram elencados conhecimentos relacionados a ensino superior e médio, conhecimento de informática, impostos e folhas de pagamento, laudos ocupacionais, conhecimento nas ferramentas de recrutamento e seleção da empresa e conhecimento nos procedimentos e normas da empresa.

Em relação as experiências requeridas para desempenhar a função, foi possível identificar experiências em folhas de pagamento, segurança no trabalho, liderança, recrutamento e seleção e experiência em Gestão de Pessoas. No que diz respeito as competências comportamentais as quais são as atitudes requisitadas para a função, destaca-se a competência atenção, visto que é a que mais aparece no mapeamento, uma vez que para desempenhar as atividades é importante prestar atenção para evitar erros.

Quadro 15 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretor Comercial

Cargo: Diretor Comercial			
Indicadores de Competências	Competências Técnicas		Competências Comportamentais
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Atuar na definição do planejamento estratégico da organização.	Ensino médio completo. Conhecimento sobre os objetivos da empresa, produtos e serviços.	Não há necessidade de experiência	Capacidade de risco Comportamento Ético Comprometimento Determinação Empreendedorismo Foco em resultados
Executar plano de marketing e vendas.	Ensino médio completo. Conhecimento sobre os produtos, equipamentos e serviços da empresa. Conhecimentos do público alvo.	Experiência em vendas e rotinas de marketing.	Criatividade Inovação Visão Empreendedora Visão Estratégica
Definir metas de venda.	Ensino médio completo. Conhecimento do mercado e da capacidade da empresa.	Experiência em vendas e gestão de empresas.	Comportamento Ético Comprometimento Foco em resultados Objetividade
Identificar qual componente do equipamento do cliente precisa de manutenção ou peças.	Ensino médio completo. Conhecimento de máquinas pesadas.	Não há necessidade de experiência	Integridade Proatividade
Localizar códigos mundiais das peças nos catálogos dos equipamentos.	Ensino médio completo. Conhecimento de máquinas pesadas. Conhecimento dos manuais técnicos.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Atenção Persistência Rendimento sob Pressão

	Conhecimento no inglês básico.		
Realizar propostas e negociações em licitações públicas.	Ensino médio completo. Conhecimento de licitações. Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.	Experiência em vendas para órgãos públicos.	Comunicação Verbal Negociação Objetividade Integridade Persuasão
Providenciar a documentação referente a abertura de editais até a realização do contrato em órgãos públicos.	Ensino médio completo. Conhecimento de licitações. Conhecimento em emissão de negativas.	Experiência em vendas para órgãos públicos.	Atenção Integridade Rendimento sob Pressão
Manter contato com clientes para esclarecimento de dúvidas.	Ensino médio completo. Conhecimento de máquinas pesadas. Conhecimento dos manuais técnicos.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Bom Humor <i>Coach</i> Comunicação Verbal Saber ouvir Empatia
Manter contato com equipe técnica de mecânicos.	Ensino médio completo. Conhecimento de máquinas pesadas. Conhecimento dos manuais técnicos.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Bom Humor Rendimento sob Pressão Saber ouvir Solução de Conflitos
Realizar orçamentos de compra de materiais para revenda e estoque.	Ensino médio completo. Conhecimento de máquinas pesadas. Conhecimento dos manuais técnicos. Conhecimento dos produtos vendidos pela empresa	Experiência em compras e venda de peças e máquinas pesadas.	Comunicação Verbal Negociação Objetividade Integridade Persuasão
Emitir orçamentos de venda para clientes.	Ensino médio completo. Conhecimento em informática. Conhecimento de máquinas pesadas.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Atenção Comprometimento Integridade Objetividade Rendimento sob Pressão
Estabelecer o preço de venda dos produtos, equipamentos e serviços.	Ensino médio completo. Conhecimento dos índices da empresa.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Atenção Disciplina Estratégia Foco em resultados Visão Sistêmica

	<p>Conhecimento em impostos sobre a venda.</p> <p>Conhecimento do mercado.</p>		
<p>Negociar orçamentos de compra e venda.</p>	<p>Ensino médio completo.</p> <p>Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.</p> <p>Conhecimento em técnicas de negociação.</p>	<p>Experiência em vendas.</p>	<p>Comunicação Verbal</p> <p>Negociação</p> <p>Objetividade</p> <p>Integridade</p> <p>Persuasão</p>
<p>Realizar a venda de peças, equipamentos ou serviços.</p>	<p>Ensino médio completo.</p> <p>Conhecimento de peças, equipamentos e serviços da empresa.</p> <p>Conhecimento das normas e procedimentos da empresa.</p> <p>Conhecimento em técnicas de negociação.</p>	<p>Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.</p>	<p>Comunicação Verbal</p> <p>Negociação</p> <p>Objetividade</p> <p>Integridade</p> <p>Persuasão</p>
<p>Realizar cotações frete.</p>	<p>Ensino médio completo.</p> <p>Conhecimentos logísticos.</p>	<p>Experiência em contato telefônico.</p>	<p>Atenção</p> <p>Comunicação Verbal</p> <p>Dinamismo</p> <p>Negociação</p>
<p>Realizar o recebimento e conferência das mercadorias.</p>	<p>Ensino médio completo.</p> <p>Conhecimento dos produtos da empresa.</p> <p>Conhecimento das normas da empresa.</p>	<p>Não há necessidade de experiência.</p>	<p>Atenção</p> <p>Integridade</p> <p>Respeito</p>
<p>Etiquetar mercadorias.</p>	<p>Ensino médio completo.</p> <p>Conhecimento dos códigos das peças.</p> <p>Conhecimento dos procedimentos da empresa</p>	<p>Não há necessidade de experiência.</p>	<p>Atenção</p> <p>Agilidade</p> <p>Organização</p>
<p>Entregar a mercadoria para transportadora,</p>	<p>Ensino médio completo.</p>	<p>Não há necessidade de experiência.</p>	<p>Atenção</p> <p>Agilidade</p> <p>Bom Humor</p>

mecânicos ou clientes.	Conhecimento dos produtos da empresa.		Comunicação Não-Verbal
Prospectar clientes.	Ensino médio completo. Conhecimento dos produtos, equipamentos e serviços ofertados pela empresa.	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.	Bom Humor Comunicação Verbal Persistência Persuasão Respeito
Monitorar a caixa de e-mail do comercial.	Ensino médio completo. Conhecimento no pacote Office.	Não há necessidade de experiência.	Atenção Dinamismo Organização
Buscar e entregar peças.	Ensino médio completo. Conhecimento de fornecedores e parceiros da empresa.	Experiência em condução de veículo.	Agilidade Capacidade de Risco Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os indicadores de competências foram extraídos da descrição do cargo do Diretor Comercial, em seguida foram extraídas as competências técnicas importantes para o desempenho da função. Em relação aos conhecimentos foram elencados conhecimentos relacionados a ensino médio completo, normas e procedimentos da empresa, fornecedores e parceiros da empresa, conhecimento de licitações, conhecimento de máquinas pesadas, peças, equipamentos e serviços da empresa, entre outros.

Destaca-se o conhecimento em peças e equipamentos, visto que todos os componentes de um equipamento são codificados por um código mundial, o qual precisa de muita atenção e conhecimento, visto que se identificar o código incorretamente pode prejudicar o equipamento do cliente. No que diz respeito as experiências para desempenhar a função, é requerido experiência em vendas, rotinas de marketing, gestão de empresas, vendas de peças e máquinas pesadas, experiência em vendas para órgãos públicos, contato telefônico e condução de veículo, visto que em algumas situações precisa buscar ou levar peças em transportadoras.

Com relação as competências comportamentais, as atitudes mais importantes no desempenho da função são atenção para evitar erros e integridade em vender aquilo que o cliente realmente precisa para a manutenção do equipamento, e com a qualidade a qual está sendo prometida no momento da negociação.

Quadro 16 - Competências Técnicas e Comportamentais do cargo de Diretora Administrativa Financeira

Cargo: Diretora administrativa e financeira			
Indicadores de Competências	Competências Técnicas		Competências Comportamentais
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Atuar na definição do planejamento estratégico da organização.	Ensino Superior completo. Conhecimento sobre objetivos da empresa, produtos e serviços. Conhecimento em planejamento estratégico	Não há necessidade de experiência.	Capacidade de risco Comportamento Ético Comprometimento Determinação Empreendedorismo Foco em resultados
Lançar notas fiscais de entrada.	Ensino médio completo. Conhecimento em impostos, CFOP'S, CST'S, NCM'S. Conhecimento de informática	Experiência em lançamentos de notas fiscais.	Agilidade Atenção Rendimento sob Pressão
Lançar boletos para pagamentos.	Ensino médio completo. Conhecimento das normas e procedimentos da empresa. Conhecimento de informática	Não há necessidade de experiência.	Agilidade Atenção Integridade
Efetuar o lançamento dos conhecimentos de frete.	Ensino médio completo. Conhecimento de impostos. Conhecimento de informática	Experiência em lançamentos de conhecimentos de frete.	Agilidade Atenção Rendimento sob Pressão
Gerenciar e conferir as guias de impostos.	Ensino Superior completo. Conhecimento de impostos. Conhecimento dos produtos e serviços da empresa.	Não há necessidade de experiência.	Atenção Comprometimento Integridade Organização
Efetuar o pagamento dos boletos e faturas.	Ensino médio completo. Conhecimento em contas a pagar. Conhecimento de informática	Experiência em contas a pagar.	Atenção Comprometimento Organização
Realizar o envio do arquivo remessa e	Ensino médio completo.	Não há necessidade de experiência.	Atenção Comprometimento

baixa do retorno no sistema do banco.	Conhecimento em rotinas financeiras. Conhecimento de informática		Integridade Organização
Realizar a baixa dos títulos a receber e a pagar.	Ensino médio completo. Conhecimento em contas receber e a pagar. Conhecimento de informática	Experiência em contas a receber e a pagar.	Atenção Comprometimento Integridade Organização
Gerenciar o fluxo de caixa da empresa.	Ensino superior completo. Conhecimento em fluxo de caixa. Conhecimento de informática	Experiência em gerenciamento de fluxo de caixa.	Atenção Capacidade de risco Determinação Disciplina Foco em resultados
Emitir notas fiscais de venda.	Ensino médio completo. Conhecimento em impostos, CFOP'S, CST'S, NCM'S. Conhecimento de informática	Experiência em faturamento.	Atenção Disciplina Persistência Foco em resultados
Emitir boletos.	Ensino médio completo. Conhecimento de boletos. Conhecimento de informática	Não há necessidade de experiência.	Atenção Disciplina Persistência Foco em resultados
Etiquetar mercadorias.	Ensino médio completo. Conhecimento dos códigos das peças. Conhecimento dos procedimentos da empresa.	Não há necessidade de experiência.	Atenção Agilidade Organização
Agendar coletas de materiais.	Ensino médio completo. Conhecimento em informações logísticas.	Não há necessidade de experiência.	Comunicação Verbal Disponibilidade Empatia
Realizar o lançamento e controle das comissões.	Ensino médio completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa. Conhecimento de informática	Não há necessidade de experiência.	Agilidade Atenção Comportamento Ético Visão Estratégica

Arquivar notas fiscais de entrada conforme a data de emissão.	Ensino médio completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa. Conhecimento de arquivo.	Experiência em arquivos.	Agilidade Atenção Estratégia Organização
Arquivar os processos de venda com notas fiscais de venda e orçamentos.	Ensino médio completo. Conhecimento dos procedimentos da empresa. Conhecimento de arquivo.	Experiência em arquivos.	Agilidade Atenção Estratégia Organização
Controlar o índice de venda (Markup).	Ensino Superior completo. Conhecimento de Markup.	Experiência em cálculo de índice de venda.	Atenção Capacidade de Risco <i>Coach</i> Integridade Visão Estratégica
Analisar os demonstrativos financeiros e contábeis da organização.	Ensino Superior completo. Conhecimento de demonstrativos financeiros e contábeis. Conhecimento de índices de liquidez e retorno.	Experiência em análises financeiras.	Atenção Capacidade de Risco <i>Coach</i> Integridade Visão Estratégica Visão Sistêmica
Realizar a compra dos produtos de uso e consumo da empresa.	Ensino médio completo. Conhecimento em compras.	Experiência em compras.	Comunicação Verbal Negociação Persuasão Respeito
Monitorar as redes sociais da empresa.	Ensino médio completo. Conhecimento das redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp. Conhecimento das métricas.	Não há necessidade de experiência.	Comunicação Verbal Cortesia Criatividade Empreendedorismo Inovação Respeito
Realizar cotações de frete.	Ensino médio completo. Conhecimentos logísticos.	Experiência em contato telefônico.	Atenção Comunicação Verbal Dinamismo Negociação
Monitorar a caixa de e-mail do fiscal e administrativo.	Ensino médio completo. Conhecimento no pacote Office.	Não há necessidade de experiência.	Atenção Dinamismo Organização

	Conhecimento de informática		
--	-----------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os indicadores de competências foram extraídos da descrição do cargo da Diretora administrativa financeira e em seguida foram extraídas as competências técnicas importantes para o desempenho da função. No que se refere aos conhecimentos é necessário ensino médio e superior completo, conhecimento das métricas, conhecimento das normas e procedimentos da empresa, redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp, arquivo, conhecimento de demonstrativos financeiros e contábeis, impostos, índices de liquidez e retorno, conhecimento de informática, Markup, entre outros.

Em seguida foram elencadas as experiências para desempenhar a função, destaca-se as experiências em cálculo de índice de venda, o Markup e as análises financeiras. Os conhecimentos necessários para desempenhar essas atividades normalmente são aprendidos no ensino superior, por isso se faz necessário para desempenhar a função o ensino superior completo. Em relação as competências comportamentais, destaca-se as atitudes de atenção para evitar erros, organização e agilidade para realizar as atividades demandadas para a função.

Com o levantamento das tarefas e a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes realizado, o próximo passo foi agrupar as competências por similaridade para que os indicadores de cada grupo pudessem ser definidos e a mensuração das competências realizada. No quadro 17 a seguir apresentam-se os grupos de competências que foram extraídas dos cargos e os conceitos das competências. Cabe destacar que em alguns cargos apresentaram todas as competências e outros não.

Quadro 17 - Grupos de Competências similares

Grupo I – Competências orientadas para resultados	
Competências	Conceitos
Agilidade Atenção Capacidade de risco Comprometimento Determinação Dinamismo Disciplina Foco em resultados Organização Persistência Proatividade Rendimento sob Pressão	<p>Agilidade: Capacidade de otimizar as atribuições para cumprir as metas de produtividade.</p> <p>Atenção: Capacidade de concentrar atenção para evitar erros e defeitos.</p> <p>Capacidade de risco: Capacidade de calcular e planejar os riscos que pode ocorrer em cada situação para atingir um objetivo.</p> <p>Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir o objetivo.</p>

Visão Sistêmica	<p>Determinação: Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o objetivo pretendido.</p> <p>Dinamismo: Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.</p> <p>Disciplina: Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levem ao atingimento de metas e objetivos.</p> <p>Foco em resultados: Capacidade para conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.</p> <p>Organização: Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realiza-las dentro da sequência mais produtiva.</p> <p>Persistência: Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas formas para atingir um objetivo.</p> <p>Proatividade: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.</p> <p>Rendimento sob Pressão: Capacidade de desenvolver respostas rápidas e encontrar soluções para situações difíceis, diante de fortes pressões exercidas por clientes internos ou externos.</p> <p>Visão Sistêmica: Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para a tomada de decisão e de estratégias de sucesso.</p>
Grupo II – Competências orientadas para clientes internos e externos.	
Competências	Conceitos
Cortesia Disponibilidade Empatia Equilíbrio emocional Negociação Persuasão Resiliência Saber ouvir	<p>Cortesia: Capacidade de interagir com atenção e gentileza com clientes internos e externos.</p> <p>Disponibilidade: Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário, sendo facilitador de uma convivência saudável.</p> <p>Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, de perceber sentimentos e emoções do outro e de interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.</p> <p>Equilíbrio emocional: Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.</p> <p>Negociação: Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar persuadir e chegar a conclusões produtivas.</p> <p>Persuasão: Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente os seus ouvintes.</p> <p>Resiliência: Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.</p> <p>Saber ouvir: Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.</p>
Grupo III – Competências orientadas para comunicação	
Competências	Conceitos
Bom Humor Clareza Coach Comunicação Não-Verbal	<p>Bom Humor: Capacidade de manter estado de humor estável e motivador mesmo diante de situações adversas.</p> <p>Clareza: Capacidade de se comunicar claramente, de forma que o ouvinte compreenda com facilidade.</p>

Comunicação Verbal Objetividade	<p>Coach: Capacidade de ensinar, orientar e dar suporte a clientes internos e externos.</p> <p>Comunicação Não-Verbal: Capacidade de alinhar a expressão corporal e facial de forma coerente com a comunicação verbal.</p> <p>Comunicação Verbal: Capacidade de expressão verbal clara e objetiva, isenta de ruídos.</p> <p>Objetividade: Capacidade de expor ideias, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas.</p>
Grupo IV – Competências orientadas para liderança	
Competências	Conceitos
Liderança motivadora Solução de conflitos	<p>Liderança motivadora: Capacidade de criar estratégias de motivação, estimular e influenciar a equipe no alcance das metas e dos objetivos.</p> <p>Solução de conflitos: Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.</p>
Grupo V – Competências orientadas para a ética	
Competências	Conceitos
Comportamento Ético Integridade Respeito	<p>Comportamento Ético: Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.</p> <p>Integridade: Capacidade de agir com honestidade, transparência e respeito diante de qualquer situação.</p> <p>Respeito: Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas, independente da classe social, gênero ou raça.</p>
Grupo VI – Competências orientadas para criação de novas ideias	
Competências	Conceitos
Criatividade Empreendedorismo Estratégia Inovação Visão Empreendedora Visão Estratégica	<p>Criatividade: Capacidade de encontrar novas ideias para solucionar problemas diários.</p> <p>Inovação: Capacidade de visualizar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.</p> <p>Empreendedorismo: Capacidade de criar as mais diversas estratégias orientadas para potencializar resultados.</p> <p>Estratégia: Capacidade de analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.</p> <p>Visão Empreendedora: Capacidade de vislumbrar tendências de mercado e formas criativas para potencializar resultados.</p> <p>Visão Estratégica: Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para mensurar as competências, foi elencado as atribuições do cargo e as competências necessárias para desenvolver as atividades, as quais foram relacionadas aos grupos de competências similares orientadas aos resultados, clientes internos e externos, comunicação, liderança, ética e criação de novas ideias. Com isso, foi possível verificar a necessidade de cada grupo de competências.

Quadro 18 - Mensuração das Competências área Gestão de Pessoas

Cargo: Diretora de Gestão de Pessoas	
Grupos de competências similares	Número de indicações
Grupo I – Competências orientadas para resultados.	8
Grupo II – Competências orientadas para clientes internos e externos.	6
Grupo III – Competências orientadas para comunicação.	9
Grupo IV – Competências orientadas para liderança.	2
Grupo V – Competências orientadas para a ética.	5
Grupo VI – Competências orientadas para criação de novas ideias.	3

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para a responsável pela área de Gestão de Pessoas o grupo de competências que teve maior número de indicações foi o grupo das competências orientadas para a comunicação, o qual agrupa as competências de bom humor, clareza, *coach*, comunicação não-verbal, comunicação verbal e objetividade. Cabe destacar que as competências de liderança motivadora e solução de conflitos, as quais são orientadas para o grupo de liderança, foi pouco mencionada, o que é um problema para a organização, visto que com a contratação de novos colaboradores a área vai exercer atividades relacionadas a liderança.

Quadro 19 - Mensuração das Competências área Comercial

Cargo: Diretor Comercial	
Grupos de competências similares	Número de indicações
Grupo I – Competências orientadas para resultados.	34
Grupo II – Competências orientadas para clientes internos e externos.	13
Grupo III – Competências orientadas para comunicação.	19
Grupo IV – Competências orientadas para liderança.	1
Grupo V – Competências orientadas para a ética.	12
Grupo VI – Competências orientadas para criação de novas ideias.	7

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O grupo de competências mais indicado para a função de diretor comercial foi as orientadas para resultados, os quais levam em consideração as competências de agilidade, atenção, capacidade de risco, comprometimento, determinação, dinamismo, disciplina, foco em resultados, organização, persistência, proatividade, rendimento sob pressão e visão sistêmica.

Levando em consideração que a área comercial é responsável pela venda de produtos, equipamentos e serviços da empresa, as competências estão de acordo com a função. Porém, as competências orientadas para a liderança também são pouco indicadas.

Quadro 20 - Mensuração das Competências área Administrativa e Financeira

Cargo: Diretora Administrativa e Financeira	
Grupos de competências similares	Nº de indicações
Grupo I – Competências orientadas para resultados.	58
Grupo II – Competências orientadas para clientes internos e externos.	6
Grupo III – Competências orientadas para comunicação.	6
Grupo IV – Competências orientadas para liderança.	0
Grupo V – Competências orientadas para a ética.	10
Grupo VI – Competências orientadas para criação de novas ideias.	9

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para o cargo de diretora administrativa financeira o grupo de competências mais indicado foi o grupo de competências orientadas para os resultados. O alto número de indicações para o grupo se dá ao fato de que a competência de atenção nas atividades para evitar erros foi mencionado 18 vezes e quando mencionado uma competência requer o grupo inteiro. Cabe destacar também que as competências orientadas para a liderança não foram mencionadas.

O motivo da competência ser pouco mencionada em todas as atuais funções da organização é que os colaboradores são os próprios diretores da empresa, pois não possuem mais funcionários para a execução das atividades, desta forma eles não possuem sem equipe para liderar.

Desta forma, sugere-se para a empresa investir em treinamentos voltados para liderança dos diretores, uma vez que contratados mais colaboradores para a organização os diretores vão precisar gerir equipes e sendo assim treinamentos de gestão de lideranças será essencial para o bom desempenho da equipe.

A partir deste agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes a organização poderá aplicar ferramentas de gestão com base nas competências propostas posteriormente.

4.5 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

Além dos procedimentos já realizados para a empresa, sugere-se mais algumas ferramentas de Gestão de pessoas, dentre elas: Formulário de solicitação de contratação, entrevista comportamental com base nas competências e avaliação de desempenho dos colaboradores.

O formulário de solicitação de contratação serve para que quando o responsável pelo recrutamento receba a solicitação, consiga verificar a existência de um candidato adequado para preencher a vaga na própria organização ou precisa realizar um recrutamento externo. O formulário sugerido, encontra-se nos apêndices da pesquisa, anexo E.

A entrevista comportamental segundo Rabaglio (2008) é uma técnica de investigação comportamental, onde se procura identificar no perfil comportamental dos candidatos comportamentos que são pré-requisitos para a executar com sucesso a função que está sendo selecionado. O objetivo da entrevista é conhecer o candidato o qual está sendo avaliado para preenchimento da vaga em aberto, bem como seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Levando em consideração que atualmente a organização não possui a área de Gestão de Pessoas estruturada, foi elaborado um roteiro de entrevistas comportamental para o preenchimento das vagas sugeridas, as quais consistem em auxiliar administrativo, vendedor e almoxarife, os roteiros constam nos apêndices da pesquisa, anexo F.

Após a entrevista, é necessário avaliar as respostas do candidato para identificar se o mesmo está apto ou não para a vaga. Desta forma, é preciso somar os graus (notas) obtidas e dividir pela quantidade de perguntas de acordo com o grupo de competências. Para avaliar se o grau alcançado é bom ou ruim, confere o resultado com o quadro 21 a seguir. Caso o candidato tirou uma “nota” muito próximo de 5, significa que o mesmo possui gaps comportamentais que precisariam de desenvolvimento para atender à necessidade do cargo.

Quadro 21 - 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)

É de suma importância o responsável pelo recrutamento e seleção da empresa participar de um treinamento para conhecer as ferramentas criadas, para conhecer e entender como elas funcionam para posteriormente colocar em práticas nas atividades de recrutamento e seleção de candidatos.

A próxima ferramenta criada é a de avaliação de desempenho dos colaboradores com base nas competências. O modelo utilizado foi o proposto por Leme (2005), o qual visa avaliar nível de competência do colaborador para a organização. Os formulários de avaliação constam nos apêndices da pesquisa, anexo G.

Para apurar os resultados da avaliação de desempenho é necessário somar todos os pontos da avaliação e dividir pela quantidade de indicadores de competências. No caso da área de Gestão de pessoas são 8 indicadores, do Comercial 21 indicadores e para o administrativo financeiro 22, o resultado representa o Nível de Competência do Colaborador (NCC).

A partir da avaliação de desempenho é possível identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas com foco nas competências as quais contém *gaps*. Levando em consideração que a empresa atualmente não possui colaboradores além dos sócios, sugere-se que um diretor avalie o outro. Aconselha-se ainda, que a empresa desenvolva uma reunião de treinamento para esclarecer aos demais diretores da empresa a ideia central da gestão de competências. A reunião pode ocorrer de forma informal e dinâmica.

Cabe destacar que para a sugestão dos treinamentos voltados para liderança dos diretores, existe o método Seja Líder, o qual foi criado pela Gabriela Cover e é voltado para o desenvolvimento de lideranças e Inteligência Emocional.

Considerando a importância de benefícios para os colaboradores, sugere-se que a empresa adote alguns incentivos de motivação para os sócios, com o objetivo de reuni-los para trocarem informações, ideias e conhecimentos. Alguns incentivos como jantares ou almoços de diretores, cafés da manhã motivacionais, uma gratificação de aniversário.

Todas as ferramentas propostas foram desenvolvidas com vistas a estimular e possibilitar que a empresa Majemaq adote tais ferramentas, a fim de sistematizar e formalizar as práticas de gestão de pessoas com base nas competências, tornando os processos plausíveis de mudanças quando necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível verificar que a gestão de competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pela organização para que seus objetivos sejam alcançados. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e reconhecimentos dos colaboradores. (BOOG *et al.*, 2002).

Quando a organização tem definido as competências desejáveis para cada cargo e setor da empresa, ela indica o que espera de seus colaboradores. Desta forma, eles tendem a investir e se dedicar melhor às competências desniveladas. Isso faz com que eles acelerem o desenvolvimento individual e se dediquem a melhorar seus resultados.

Muitas organizações não sabem por onde começar para estruturar um departamento de Gestão de Pessoas baseado nas competências dos colaboradores e quais ferramentas são importantes para a aplicabilidade do modelo de Gestão por Competências na sua organização, desta forma, a presente pesquisa serve como um norte para estudos futuros e para auxiliar as organizações as quais não conhecem esse modelo de Gestão.

Levando em consideração a importância da área de gestão de Pessoas ser bem estruturada e os benefícios da área de Gestão de Pessoas ser baseada nas competências, desenvolveu-se a presente pesquisa com o objetivo de estruturar a área de Gestão de Pessoas com base nas competências na empresa Majemaq peças, equipamentos e serviços de Chapecó - Santa Catarina, o qual foi atingido.

A gestão de Pessoas com base nas competências oferece para as organizações um equilíbrio das necessidades e capacidade de entrega dos colaboradores. Além de ser um excelente recurso para melhorar a qualidade da área de gestão de pessoas e melhorar o desempenho dos colaboradores para atingir os objetivos propostos pela organização.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, elencou-se os objetivos específicos. O primeiro objetivo referia-se a descrever e especificar os cargos existentes e previstos na empresa, para isso foi utilizado o modelo proposto por Pontes (2007) onde tanto os cargos atuais da empresa, quanto os previstos foram descritos e especificados.

No segundo objetivo, o qual era mapear as competências organizacionais e individuais da empresa utilizou-se o modelo proposto por Rabaglio (2008), onde por meio da missão, visão e valores da empresa foram mapeadas as competências organizacionais, e para mapear as

competências individuais foram elencados os indicadores, o que basicamente consiste nas atividades realizadas pelo indivíduo.

Para atingir o terceiro objetivo, o qual era estruturar ferramentas de recrutamento e seleção para os cargos, foi elaborado ferramentas de solicitação de contratação de colaboradores e roteiros de entrevista para os cargos os quais foram sugeridos a contratação para futuro, sendo assim o objetivo elencado foi atingido.

Em relação ao objetivo de propor treinamento de acordo com as competências mapeadas, foi sugerido para a empresa o treinamento do método Seja Líder para o desenvolvimento do espírito de liderança dos diretores, uma vez que o conjunto de competências voltados a liderança pouco aparecem no mapeamento das competências, mas são essenciais para as funções.

Com objetivo de sugerir ferramentas de avaliação de desempenho por competências, foi elaborado o modelo de avaliação de desempenho baseado nas competências dos colaboradores seguindo o modelo proposto por Leme (2005). Com isso, foi sugerido para a organização avaliar o desempenho de seus colaboradores, seguindo as atividades desenvolvidas por no cargo. Desta forma, o objetivo também foi atingido.

O estudo em questão limita-se em estruturar o departamento de Gestão de Pessoas com base nas competências para a empresa Majemaq, não é adequado generalizar os resultados deste estudo a outros casos, mesmo que semelhantes. Outro ponto que se limita a pesquisa é que foram descritos e especificados somente os cargos dos diretores da organização e da área de Gestão de Pessoas.

Conclui-se que o resultado da pesquisa foi satisfatório, visto que atualmente a empresa não possui a Gestão de Pessoas estruturada, e estrutura-la de acordo com as competências necessárias para atingir seus objetivos, contribui tanto para a empresa quanto para os colaboradores, uma vez que a gestão por competências gera benefícios para ambos.

Recomenda-se para estudos futuros, elaborar uma pesquisa com mais indivíduos no quadro de colaboradores da organização, uma vez que analisar as atribuições dos cargos, as competências identificadas e necessárias são mais interessantes, visto que dificilmente irá substituir os diretores da empresa. Aconselha-se ainda, a elaboração de um plano de cargos e salários, para analisar se os salários dos sócios estão compatíveis com as atividades desempenhadas.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, Magdalena. Et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** 1.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 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.
- 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.
- CATIVO, Jorge. Como fazer a metodologia de um trabalho. In: BIBLIOTECONOMIA DIGITAL, 2017. [S. l.] **Anais eletrônicos...**Disponível em: <<https://biblioteconomiadigital.com.br/2010/07/como-fazer-metodologia-em-um-projeto.html>>
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas.** 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manoele, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. Barueri: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORREA, Sonia Maria Barros Barbosa. **Probabilidade e Estatística.** 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de Gestão de pessoas.** 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; FLEURY, Maria Tereza Leme; EBOLI, Marisa. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.**1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea (org.). **Gestão por competências**. 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015. E-book. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2924-5/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/22/1:22\[Ita%2Cla\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2924-5/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/22/1:22[Ita%2Cla]). Acessado em: 02 jul. 2022.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FOSENCA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly C. B. T; TOSTA, Humberto T. **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. V. 3. Florianópolis: Pandion, 2010.

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

GUIMARÃES, Antonia Betinardi Pereira. **Recrutamento E Seleção De Pessoas**. 1. ed. [S. l.]: Clube dos autores, 2020.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de Administração**, Garça/SP, Volume: 13, p. 2 a 7, 2007. Disponível em: <

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/DBGH58nixEbjRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acessado em: 01 jul. 2022.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2018

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**.

26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Disponível em:

https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300166/mod_resource/content/1/MC2019%20Minayo%20Pesquisa%20Social%20.pdf. Acesso em: 29 jul. 2021.

OUTEIRO, Erick da Silva; THOMAZI, Lucas de Oliveira; RATHKE, Luciano Luan.

Recrutamento e seleção de pessoas: processos adequados para admitir colaboradores em empresas. In: 13º ENCONTRO CIENTÍFICO e TECNOLÓGICO, 2017. [S. l.] **Anais eletrônicos**...Disponível em:

https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20171010-014043_arquivo.pdf. Acesso em: 14 jul. 2021.

PETRY, Cristiele. A era do Conhecimento. **Ndmais**, Santa Catarina, 23 de janeiro de 2020.

Disponível em: <https://ndmais.com.br/opiniao/artigo/a-era-do-conhecimento/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo:

Feevale, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001. *E-book*. Disponível em:

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Sele%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias%20%20Maria%20Odete%20Rabaglio.pdf>. Acessado em: 01 jul. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O RESPONSÁVEL COMERCIAL

- 1) Qual é o cargo que você ocupa?
- 2) Quais são as atividades que você faz?
- 3) Com que frequência você faz essas atividades?
- 4) Como são os métodos que você utiliza para fazer seu trabalho?
- 5) Qual a importância do trabalho que você faz?
- 6) Quais são as suas principais responsabilidades e obrigações?
- 7) Como são as condições físicas em que você trabalha e quais os requisitos físicos que o cargo exige?
- 8) Qual é a escolaridade mínima que o cargo exige?
- 9) Quais especificações são necessárias para desempenhar bem o cargo?
- 10) Quais são as habilidades, conhecimentos e capacidades que o cargo exige?
- 11) O seu cargo exige que você seja fluente em outros idiomas? Quais?
- 12) A quem você responde?
- 13) Quem são seus subordinados?
- 14) Que competências profissionais você julga relevante para a consecução dos objetivos organizacionais?
- 15) Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários precisam ser capazes de quê?
- 16) Como você reconhece um desempenho competente?
- 17) O que caracteriza um funcionário competente?
- 18) Quais competências você julga importante para a empresa atingir seus objetivos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ABERTO APLICADO PARA A RESPONSÁVEL PELA ÁREA ADMINISTRATIVA E GESTÃO DE PESSOAS

- 1) Qual é o cargo que você ocupa?
- 2) Quais são as atividades que você faz?
- 3) Com que frequência você faz essas atividades?
- 4) Como são os métodos que você utiliza para fazer seu trabalho?
- 5) Qual a importância do trabalho que você faz?
- 6) Quais são as suas principais responsabilidades e obrigações?
- 7) Como são as condições físicas em que você trabalha e quais os requisitos físicos que o cargo exige?
- 8) Qual é a escolaridade mínima que o cargo exige?
- 9) Quais especificações são necessárias para desempenhar bem o cargo?
- 10) Quais são as habilidades, conhecimentos e capacidades que o cargo exige?
- 11) O seu cargo exige que você seja fluente em outros idiomas? Quais?
- 12) A quem você responde?
- 13) Quem são seus subordinados?
- 14) Que competências profissionais você julga relevante para a consecução dos objetivos organizacionais?
- 15) Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários precisam ser capazes de quê?
- 16) Como você reconhece um desempenho competente?
- 17) O que caracteriza um funcionário competente?

Conhecendo o processo de Gestão de Pessoas:

- 1) Atualmente a empresa possui algum método de recrutamento e seleção?
- 2) Qual método de recrutamento você julga importante?
- 3) Qual método de seleção você julga importante?
- 4) Quando à necessidade de contratação de um colaborador, como é feita essa solicitação?
- 5) Quais informações você julga serem necessárias para contratação de um colaborador?
- 6) Atualmente os cargos da organização são bem definidos?
- 7) Como funciona a área de Gestão de Pessoas da empresa?
- 8) Quais as demandas da área de Gestão de Pessoas?
- 9) O desempenho dos colaboradores é avaliado? De que forma?
- 10) A empresa tem uma política de feedback?
- 11) Quais os benefícios ofertados pela empresa?
- 12) A empresa desenvolve atividades de motivação?
- 13) A empresa investe em treinamentos para os colaboradores? Caso a resposta seja não, porque não investe?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFES

Curso de Administração – Campus Chapecó

Acadêmica: Tassiane Aparecida Farias

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca dos cargos da empresa Majemaq, peças, equipamentos e serviços LTDA e será aplicado a todos os colaboradores da empresa, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso da acadêmica Tassiane Aparecida Farias. As respostas serão utilizadas para a descrição dos cargos da organização e para o mapeamento das competências necessárias para a execução do cargo.

COMO RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

- 1º Antes de iniciar as respostas, leia atentamente as perguntas;
- 2º Em caso de não entendimento, questionar;
- 3º O questionário não se refere à pessoa, mas ao cargo;
- 4º Não use siglas ou abreviaturas, responda as questões detalhadamente, conforme a pergunta;
- 5º Descreva suas funções e como as desempenha;
- 6º Caso não seja suficiente o espaço destinado para as respostas, utilize folhas complementares;

Identificação

Nome do colaborador: _____

Possui superior hierárquico? Quem? _____

Cargo do superior hierárquico: _____

PARTE A – Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos,

tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na sequência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

PARTE B – Especificação do Cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- () Ensino médio
- () Superior completo
- () Pós-Graduação

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especificação?
Especifique.

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

Experiência no exercício do seu cargo:

- Até 3 meses
- De 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

Experiência em cargos anteriores da carreira:

- Até 3 meses
- De 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

Cargos anteriores:

3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

4. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

5. Autonomia

Indique as decisões mais importantes que você toma sem necessidade de levar à apreciação de seu superior ou demais sócios.

6. Iniciativa

Descreva como é controlado o seu trabalho e o seu desempenho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

7. Responsabilidades por numerários (dinheiro e/ou títulos)

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

8. Responsabilidades por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

9. Responsabilidades por contatos

Cite: Cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho da sua função.

10. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

Quais as consequências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

11. Efeito de erros

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

Quais as consequências dos erros?

12. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados: _____

Número de funcionários: _____

Somatório dos salários: _____

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados: _____

Número de funcionários: _____

Somatório dos salários: _____

Data: ___/___/___

Assinatura do funcionário: _____

APÊNDICE D – CATÁLOGO DE CARGOS PREVISTOS

Quadro 22 - Descrição do cargo previsto Diretora de Gestão de Pessoas

Título do cargo: Diretora de Gestão de Pessoas
Unidade: Gestão de Pessoas
<p>Objetivo do cargo:</p> <p>Responsável por liderar as atividades do departamento de Gestão de Pessoas, desenvolver estratégias de recrutamento, seleção, motivação, avaliação de desempenho por competências, treinamento e desenvolvimento de pessoas.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gerenciar o recebimento das folhas pró-labores dos diretores da organização na página da contabilidade para pagamento dos salários dos sócios. b) Monitorar se os colaboradores estão seguindo os laudos de segurança no trabalho. c) Escalar e gerenciar as férias. d) Organizar a documentação para contratação ou desligamento de colaboradores. e) Desligar colaboradores da organização quando necessário. f) Solucionar conflitos, com o intuito de zelar pelo clima organizacional da empresa. g) Recrutar e selecionar pessoas por meio das ferramentas de recrutamento e seleção por competências. h) Conferir as fichas de solicitações de contratação e de aprovação de admissão. i) Criar planos de incentivo e motivação aos colaboradores. j) Avaliar o desempenho dos colaboradores por competências. k) Analisar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas e buscar projetos para treinar e desenvolver os colaboradores.
<p>Especificação:</p> <p>1. Instrução:</p> <p>São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo em Administração.</p> <p>2. Conhecimentos:</p> <p>É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a Gestão de Pessoas, políticas e normas da empresa, conhecimento dos setores e funções dos colaboradores, e ferramentas da área de Gestão de pessoas com base nas competências.</p> <p>3. Experiências:</p> <p>Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano no exercício do próprio cargo.</p> <p>4. Iniciativa/Complexidade:</p> <p>Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de contratar pessoas qualificadas e competentes que busquem agregar com os objetivos da organização.</p>

5. Autonomia:

O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.

6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza de computador ou notebook, impressora, telefone.

7. Responsabilidade por contatos

O ocupante do cargo possui contato direto com os colaboradores e sócios da organização.

8. Responsabilidade por dados confidenciais

O ocupante do cargo terá acesso a dados confidenciais da empresa e dos colaboradores.

9. Responsabilidade por erros:

O responsável pela função está sujeito a cometer erros no desempenho da função e na contratação de colaboradores inaptos. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

10. Supervisão exercida:

Em caso de contratação de auxiliar o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 23 - Descrição do cargo previsto Diretor Comercial

Título do cargo: Diretor comercial
Unidade: Departamento Comercial
Objetivo do cargo: Responsável por desenvolver atividades de planejamento, organização, direção e controle das vendas da empresa, bem como vender o portfólio de produtos, equipamentos e serviços da organização.
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> a) Atuar na definição do planejamento estratégico da organização. b) Executar plano de marketing e vendas. c) Definir metas de venda. d) Monitorar a caixa de e-mail do comercial. e) Visitar os principais clientes, visando o fechamento de novos negócios. f) Realizar propostas e negociações em licitações públicas. g) Providenciar a documentação referente a abertura de editais até a realização do contrato em órgãos públicos. h) Auxiliar na localização dos códigos mundiais das peças nos catálogos das máquinas. i) Manter contato com equipe técnica de mecânicos.

- j) Realizar orçamentos de compra de materiais para revenda e estoque.
- k) Estabelecer o preço de venda dos produtos, equipamentos e serviços.
- l) Negociar orçamentos de compra e venda.
- m) Auxiliar na realizar da venda de peças, equipamentos ou serviços.
- n) Prospectar clientes.
- o) Acompanhar a venda e realizar o pós-vendas.
- p) Avaliar o desempenho da equipe de vendas conforme procedimento da empresa.
- q) Levantar necessidades de treinamento para os colaboradores anualmente.
- r) Participar na programação das férias dos colaboradores.
- s) Participar do processo de recrutamento e seleção para preenchimento de vagas no seu departamento.

Especificação:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos:

É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a área comercial, fiscal, financeiro, políticas e normas da empresa, conhecimento de peças, equipamentos e serviços de máquinas pesadas, e é desejável conhecimento básico no inglês.

3. Experiências:

Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano no exercício do próprio cargo e em cargos anteriores da carreira.

4. Iniciativa/Complexidade:

Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de consultar e identificar os códigos das peças no manual técnico do equipamento, pois para isso é necessário conhecimento técnico de peças. É exigida iniciativa para resolver problemas do trabalho.

5. Autonomia:

O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, telefone, periféricos e calculadora.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com o departamento administrativo e financeiro da organização. Bem como, contatos externos da organização, com fornecedores, clientes, mecânicos terceirizados e parceiros, para o desempenho da função.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso aos dados financeiros da empresa, os quais a divulgação pode prejudicar a imagem da organização e a perda do poder de negociação com clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: efetuar uma venda e não receber, identificar o código errado da peça, comprar a peça incorreta e não ser de giro fácil no estoque, contratar uma transportadora a qual atrasa a entrega da mercadoria. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

11. Supervisão exercida:

Em caso de contratação de um vendedor ou almoxarife o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 24 - Descrição do cargo previsto Diretora Administrativa financeira

Título do cargo: Diretora administrativa e financeira
Unidade: Departamento administrativo e financeiro
Objetivo do cargo: Responsável por desenvolver atividades de planejamento, organização, direção e controle financeiro e administrativo da empresa, bem como emitir notas fiscais, boletos, desenvolver orçamentos para clientes, lançamento de documentos de entrada, e promover a saúde financeira da empresa.
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> a) Atuar na definição do planejamento estratégico da organização. b) Definir estratégias de ação. c) Definir política de compras. d) Gerenciar e conferir as guias de impostos para pagamentos. e) Acompanhar legislação tributária e fiscal. f) Efetuar o pagamento dos boletos e faturas. g) Gerenciar o fluxo de caixa da empresa. h) Avaliar riscos de créditos. i) Controlar o índice de venda (Markup). j) Analisar os demonstrativos financeiros e contábeis da organização. k) Avaliar desempenho dos colaboradores. l) Levantar necessidades de treinamento para os colaboradores anualmente. m) Participar na programação das férias dos colaboradores.
Especificação: 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no curso superior completo em Administração.

2. Conhecimentos:

É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a rotinas administrativas, fiscal, financeiro, contabilidade, informática, políticas e normas da empresa.

3. Experiências:

Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 1 a 2 anos no exercício do próprio cargo e em cargos anteriores da carreira.

4. Iniciativa/Complexidade:

Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de analisar os índices de venda e a análise dos demonstrativos de resultado, visto que se calculados incorretamente podem prejudicar a saúde financeira da empresa. É exigida iniciativa para resolver problemas do trabalho.

5. Autonomia:

O ocupante do cargo tem autonomia geral para desempenhar suas atividades.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, componentes periféricos, telefone e calculadora financeira HP.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com clientes, fornecedores, mecânicos terceirizados, transportadoras, setor fiscal, societário, Recursos Humanos da contabilidade da empresa.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso a todos os dados financeiros da empresa, os quais a divulgação pode prejudicar a imagem da organização e a perda do poder de negociação com clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: lançamentos incorretos, baixas incorretas, calculo incorreto da comissão de venda, análise incorreta dos demonstrativos financeiros e Markup. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

11. Supervisão exercida:

Em caso de contratação de um auxiliar administrativo o responsável pela função irá supervisionar o trabalho do auxiliar.

Data da elaboração: 31/07/2022

Quadro 25 - Descrição do cargo previsto de Vendedor

Título do cargo: Vendedor
Unidade: Comercial
Supervisor: Diretor Comercial
<p>Descrição sumária:</p> <p>Responsável por atender e visitar clientes, com o objetivo de comercializar os produtos e serviços da empresa.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Visitar clientes para apresentar a linha de produtos e serviços. b) Identificar qual componente do equipamento do cliente precisa de manutenção ou peças. c) Localizar códigos mundiais das peças nos catálogos dos equipamentos. d) Manter contato com clientes para esclarecimento de dúvidas. e) Manter contato com equipe técnica de mecânicos. f) Consultar o supervisor quando necessário sobre a margem de venda. g) Providenciar o cadastro do cliente com os documentos necessários. h) Emitir orçamentos de venda para clientes. i) Realizar a venda de peças, equipamentos ou serviços. j) Acompanhar a entrega do produto e realizar o pós-vendas. k) Realizar cotações frete. l) Prospectar clientes. m) Monitorar a caixa de e-mail.
<p>Especificação:</p> <p>1. Instrução:</p> <p>São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no ensino médio.</p> <p>2. Conhecimentos:</p> <p>É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a área comercial, políticas e normas da empresa, conhecimento de peças, equipamentos e serviços de máquinas pesadas, e é desejável conhecimento básico no inglês.</p> <p>3. Experiências:</p> <p>Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano em cargos anteriores da carreira.</p> <p>4. Iniciativa/Complexidade:</p> <p>Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de consultar e identificar os códigos das peças no manual técnico do equipamento, pois para isso é necessário conhecimento técnico de peças.</p> <p>5. Autonomia:</p> <p>O ocupante do cargo não tem autonomia para tomar decisões importantes sem a aprovação do superior.</p>

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo não possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, telefone, periféricos e calculadora.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com o diretor comercial da organização, departamento administrativo financeiro e almoxarifado. Bem como, contatos externos da organização, clientes, mecânicos terceirizados.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso a dados confidenciais da empresa, os quais a divulgação pode provocar a perda de clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: efetuar uma venda e não receber, identificar o código errado da peça. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 26 - Descrição do cargo previsto de Auxiliar Administrativo

Título do cargo: Auxiliar Administrativo
Unidade: Departamento administrativo e financeiro
Objetivo do cargo: Responsável por executar atividades de apoio administrativo e financeiro, atender fornecedores, transportadoras e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos ou serviços.
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> a) Lançar notas fiscais de entrada. b) Lançar boletos para pagamentos. c) Efetuar o lançamento dos conhecimentos de frete. d) Realizar o envio do arquivo remessa e baixa do retorno no sistema do banco. e) Realizar a baixa dos títulos a receber e a pagar. f) Emitir notas fiscais de venda. g) Emitir boletos. h) Realizar o lançamento e controle das comissões. i) Arquivar notas fiscais de entrada conforme a data de emissão. j) Arquivar os processos de venda com notas fiscais de venda e orçamentos. k) Realizar a compra dos produtos de uso e consumo da empresa. l) Monitorar as redes sociais da empresa. m) Realizar cotações de frete.

n) Monitorar a caixa de e-mail do fiscal.

Especificação:

1. Instrução:

São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no ensino médio.

2. Conhecimentos:

É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a rotinas administrativas, fiscal, financeiro, informática, políticas e normas da empresa.

3. Experiências:

Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 1 a 2 anos no exercício de cargos anteriores da carreira.

4. Iniciativa/Complexidade:

Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de efetuar os lançamentos de notas fiscais e boletos, visto que se lançados incorretamente gera retrabalho e prejudica as demais áreas. É exigida iniciativa para resolver problemas do trabalho.

5. Autonomia:

O ocupante do cargo não tem autonomia para tomar decisões importantes sem a aprovação do superior.

6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, componentes periféricos, telefone e calculadora.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com clientes, fornecedores, mecânicos terceirizados, transportadoras, setor fiscal da contabilidade da empresa.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso a dados confidenciais da empresa, os quais a divulgação pode provocar a perda de clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: lançamentos incorretos, baixas incorretas, calculo incorreto da comissão de venda. O que pode gerar prejuízo financeiro para a empresa.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 27 - Descrição do cargo previsto de Almoxarife

Título do cargo: Almoxarife
Unidade: Almoxarifado
Supervisor: Diretor Comercial
Descrição sumária: Responsável por receber, conferir e armazenar produtos e materiais nos estoques. Fazer os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlar os estoques.
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> a) Receber e conferir as notas fiscais dos materiais adquiridos. b) Receber e conferir os materiais adquiridos. c) Etiquetar mercadorias. d) Organizar o estoque dos produtos. e) Controlar a quantidade mínima e máxima em estoque. f) Buscar e entregar peças. g) Separar os materiais dos pedidos de venda. h) Agendar coleta dos materiais nas transportadoras. i) Entregar a mercadoria para a transportadora, mecânicos ou clientes. j) Monitorar a caixa de e-mail.
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos adquiridos no ensino médio. 2. Conhecimentos: É necessário para a desempenhar a função, conhecimentos relacionados a estoques, Word, Excel, informática, políticas e normas da empresa, conhecimento de peças e equipamentos. Ter Carteira Nacional de Habilitação (CNH). 3. Experiências: Para o bom desempenho do cargo, o ocupante necessita de experiência de 6 meses a 1 ano no exercício de cargos anteriores da carreira. 4. Iniciativa/Complexidade: Para a execução da função, a atividade que necessita de maior atenção é a de conferir os itens e armazená-los no local correto. 5. Autonomia: O ocupante do cargo não tem autonomia para tomar decisões importantes sem a aprovação do superior. 6. Responsabilidade por numerários:

O ocupante do cargo não possui acesso a numerários.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos:

Para desempenhar a função, o ocupante do cargo utiliza computador ou notebook, impressora, telefone, periféricos e calculadora.

8. Responsabilidade por contatos:

O ocupante do cargo possui contato com os departamentos comercial e administrativo financeiro da organização. Bem como, contatos externos da organização, com fornecedores, clientes, mecânicos terceirizados e transportadoras.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais:

O responsável pela função, tem acesso a dados confidenciais da empresa, os quais a divulgação pode provocar a perda de clientes.

10. Responsabilidade por erros:

O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, dentre eles: armazenar produtos incorretamente, etiquetar de forma incorreta os produtos. O que pode gerar retrabalho.

Data da elaboração: 31/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

APÊNDICE E – REQUISIÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Quadro 28 - Requisição de contratação

REQUISIÇÃO DE CONTRATAÇÃO		
Abertura da vaga: ____/____/____	Data para admissão: ____/____/____	
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO		
Cargo:		
Área:		
Gênero:		
Horário de trabalho:		
Salário:	Benefícios:	
Motivo da solicitação:		
<input type="checkbox"/> Aumento no quadro de colaboradores; <input type="checkbox"/> Substituição; De quem: _____ <input type="checkbox"/> Promoção; De quem: _____		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
Formação acadêmica:		
Idioma (língua):		
Tempo de experiência:		
Atribuições do cargo:		
Conhecimentos específicos:		
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
Assinale no máximo 5 competências importantes para a execução das atividades no cargo		
<input type="checkbox"/> Agilidade	<input type="checkbox"/> Criatividade	<input type="checkbox"/> Organização
<input type="checkbox"/> Atenção	<input type="checkbox"/> Empatia	<input type="checkbox"/> Persuasão
<input type="checkbox"/> Bom Humor	<input type="checkbox"/> Foco nos resultados	<input type="checkbox"/> Postura
<input type="checkbox"/> Comprometimento	<input type="checkbox"/> Integridade	<input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal
<input type="checkbox"/> Comunicação verbal	<input type="checkbox"/> Negociação	<input type="checkbox"/> Rendimento sob pressão
Data:	Solicitante:	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE F – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Quadro 29 - Roteiro de entrevista para auxiliar administrativo

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AUXILIAR ADMINISTRATIVO				
	Questionamentos	Atende	Atende Parc.	Não atende
Conhecimentos	Ensino médio completo.			
	Conhecimento de informática.			
	Conhecimento em impostos (CFOP, CST, NCM).			
	Conhecimento em contas receber e a pagar.			
	Conhecimento de impostos (Guias).			
	Conhecimento de boletos.			
	Conhecimento em rotinas financeiras.			
	Conhecimento em compras.			
	Conhecimento de arquivo.			
	Conhecimentos logísticos.			
	Conhecimento no pacote Office.			
	Conhecimento das redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp.			
	Conhecimento das métricas do Instagram e Facebook.			
	Habilidades	Experiência em lançamentos de notas fiscais e CTE.		
Experiência em faturamento.				
Experiência em contas a receber e a pagar.				
Experiência em arquivos.				
Experiência em compras.				
Experiência em contato telefônico.				
Para as competências abaixo, de acordo com as respostas dar uma nota de 1 a 5, sendo 1 – mínimo, 2 – regular, 3 – mediano, 4 – Bom, 5 – Excelente.				

Atitudes	Atenção: Conte quais as atribuições que exigiam mais atenção e como você administrou isso.	Nota:
	Atenção: Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada?	
	Comunicação Verbal Qual a situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?	Nota:
	Organização: Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.	Nota:
	Agilidade: Conte sobre situações que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi?	Nota:
	Empatia: Dê exemplo de algum problema muito difícil que você tenha resolvido para o cliente.	Nota:
	Integridade: Cite alguma situação em que você teve algum comportamento com o qual discordava e como agiu.	Nota:
	Comprometimento: Relate uma situação em que uma providência sua tenha sido fundamental para atingir um resultado importante.	Nota:
	Você é responsável pelas baixas de boletos, e por um descuido fez a baixa do título errado. O que você faria?	Nota:

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Quadro 30 - Roteiro de entrevista para vendedor

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VENDEDOR				
Conhecimentos	Questionamentos	Atende	Atende Parc.	Não atende
		Ensino médio completo.		

	Conhecimento de informática.			
	Conhecimento no inglês básico.			
	Conhecimento no pacote Office.			
	Conhecimento em técnicas de negociação.			
	Conhecimento de máquinas pesadas.			
	Conhecimento dos manuais técnicos.			
Experiências	Experiência na venda de peças e máquinas pesadas.			
Para as competências abaixo, de acordo com as respostas dar uma nota de 1 a 5, sendo 1 – mínimo, 2 – regular, 3 – mediano, 4 – Bom, 5 – Excelente.				
Atitudes	Atenção: Conte quais as atribuições que exigiam mais atenção e como você administrou isso.	Nota:		
	Atenção: Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada?			
	Integridade: Cite alguma situação em que você teve algum comportamento com o qual discordava e como agiu.	Nota:		
	Comunicação Verbal: Qual foi a comunicação mais difícil que já fez e como foi?	Nota:		
	Comunicação Verbal: Qual a situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação?			
	Persuasão: Qual a maior dificuldade que teve para convencer alguém?	Nota:		
	Persuasão: Relate uma situação em que achou que teria dificuldade para convencer alguém sobre algo novo e se surpreendeu com a facilidade que teve.			
	Negociação: Qual a negociação mais difícil que teve nos últimos anos?	Nota:		

	Negociação: Qual foi a negociação com melhor resultado e como foi?	
	Você efetua a venda para um cliente e o mesmo não efetua o pagamento. O que você faria?	Nota:

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Quadro 31 - Roteiro de entrevista para almoxarife

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ALMOXARIFE				
	Questionamentos	Atende	Atende Parc.	Não atende
Conhecimentos	Ensino médio completo.			
	Conhecimento de informática.			
	Conhecimento no pacote Office.			
	Conhecimento de peças e equipamentos pesados.			
	Carteira Nacional de Habilitação			
	Experiência	Experiência em condução de veículo.		
Para as competências abaixo, de acordo com as respostas dar uma nota de 1 a 5, sendo 1 – mínimo, 2 – regular, 3 – mediano, 4 – Bom, 5 – Excelente.				
Atitudes	Atenção: Conte quais as atribuições que exigiam mais atenção e como você administrou isso.	Nota:		
	Atenção: Quais os maiores erros cometidos por problemas com atenção concentrada?			
	Agilidade: Conte sobre situações que teve de se superar em agilidade ou produtividade e como foi?	Nota:		
	Agilidade: Conte sobre uma situação em que, por mais ágil que tenha sido, não conseguiu evitar uma adversidade.			

	Organização: Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.	Nota:
	Organização: Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE G – FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quadro 32 - Avaliação comportamental Diretora de Gestão de Pessoas

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL – GESTÃO DE PESSOAS						
Avaliado:						
Avaliador:						
Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o avaliado apresenta seus comportamentos.						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Gerencia o recebimento das folhas pró-labores dos diretores da organização com integridade?						
Monitora se os colaboradores estão seguindo os laudos de segurança no trabalho com atenção e boa comunicação?						
Soluciona conflitos, zelando pelo clima organizacional da empresa?						
Recruta e seleciona pessoas por meio das ferramentas de recrutamento e seleção por competências?						
Confere fichas de solicitações de contratação e de aprovação de admissão com atenção?						
Cria planos de incentivo e motivação aos colaboradores?						
Avaliar o desempenho dos colaboradores por competências com comprometimento?						
Analisa a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas com empatia?						

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 33 - Avaliação comportamental Diretor Comercial

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL – COMERCIAL						
Avaliado:						
Avaliador:						
Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o avaliado apresenta seus comportamentos.						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Atua na definição do planejamento estratégico da organização?						
Executa o plano de marketing e vendas?						
Define as metas de venda?						
Identifica qual equipamento ou componente o cliente precisa de manutenção ou peças?						
Realiza propostas e negociações em licitações públicas?						
Providencia a documentação referente a abertura de editais até a realização do contrato em órgãos públicos?						
Localiza códigos mundiais das peças nos catálogos dos equipamentos?						
Mantem contato com clientes para esclarecimento de dúvidas?						
Mantem contato com equipe técnica de mecânicos?						
Realiza orçamentos de compra de materiais para revenda e estoque?						

Emite orçamentos de venda para clientes?									
Estabelece o preço de venda dos produtos, equipamentos e serviços?									
Negocia orçamentos de compra e venda?									
Realiza a venda de peças, equipamentos ou serviços?									
Realiza cotações frete?									
Realiza o recebimento e conferência das mercadorias?									
Etiqueta mercadorias?									
Entrega a mercadoria para a transportadora, mecânicos ou clientes?									
Prospecta clientes?									
Monitora a caixa de e-mail do comercial?									
Busca e entrega peças com agilidade?									

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL – ADMINISTRATIVO FINANCEIRA						
Avaliado:						
Avaliador:						
Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o avaliado apresenta seus comportamentos.						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Atua na definição do planejamento estratégico da organização?						
Lança notas fiscais de entrada?						
Lança boletos para pagamentos?						
Efetua o lançamento dos conhecimentos de frete?						
Gerencia e confere as guias de impostos?						
Efetua o pagamento dos boletos e faturas?						
Realiza o envio do arquivo remessa e baixa do retorno no sistema do banco?						
Realiza a baixa dos títulos a receber e a pagar?						
Gerencia o fluxo de caixa da empresa?						
Emite notas fiscais de venda?						

Emite boletos com atenção?									
Etiqueta mercadorias?									
Agenda coletas de materiais?									
Realiza o lançamento e controle das comissões?									
Arquiva as notas fiscais de entrada conforme a data de emissão?									
Arquiva os processos de venda com notas fiscais de venda e orçamentos?									
Controla o índice de venda (Markup)?									
Analisa os demonstrativos financeiros e contábeis da organização?									
Realiza a compra dos produtos de uso e consumo da empresa?									
Monitora as redes sociais da empresa?									
Realiza cotações de frete?									
Monitorar a caixa de e-mail do fiscal e administrativo?									

Fonte: Elaborado pela autora (2022).