



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM MINAS GERAIS

Autor: Daniela Ambrósio de Oliveira

Orientador: Fabrício Afonso de Souza

Curso: Ciências Contábeis **Período:** 8º

Área de Pesquisa: Contabilidade Gerencial

Resumo: Este estudo utilizou o modelo de gestão por competências, sustentado por três pilares: CHA – conhecimento, habilidades e atitudes (LOPES, 2007). Para tanto, analisou-se a aptidão em apresentar tais competências e habilidades em colaboradores de uma empresa (matriz e suas duas filiais) do setor industrial situada na cidade de Manhuaçu/MG, o estudo caracteriza-se por pesquisa descritiva, observando os níveis de competência através de uma pesquisa de levantamento, os dados foram analisados de acordo com a abordagem qualitativa e por meio de um estudo de caso, buscou - se avaliar as competências e habilidades presentes nos colaboradores. Foram construídas análises de aptidão de acordo com os setores de atuação, por competências técnicas, comportamentais e essenciais conforme Lopes (2007). Conclui-se que os respondentes do setor administrativo detêm habilidades para desempenhar atividades relacionadas com o atendimento ao público, por não se sentirem aptos para solucionar problemas e tomar decisões. Os setores de atendimento e produção se sentem aptos e demonstram altos níveis em relação às competências necessárias para a área de atuação. De acordo com os resultados, a empresa precisa adotar métodos para gerir seus recursos humanos, sugere-se a contratação de um profissional controller que traga melhores resultados para organização através da adoção de procedimentos. Os resultados indicam a necessidade da implantação de um setor específico para gestão dos recursos humanos, realizando novas contratações que visam atender as necessidades da organização através da análise do perfil de cada candidato, para que os colaboradores possam desempenhar tarefas condizentes com suas competências e habilidades.

Palavras-chave: Gestão por competência. Habilidades. Recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

A força de trabalho organizacional expressa modificações ao longo dos anos, as empresas vivem um processo de constantes transformações, que consequentemente afetam os colaboradores que nelas trabalham. Fatores como: o mundo passando por mudanças constantes e aceleradas, os impactos do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização, novos produtos e serviços, estão transformando as exigências do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

As organizações têm buscado valorizar os profissionais que detenham conhecimento associado à prática e não apenas a formação do colaborador, ganhando destaque aqueles que conseguem desempenhar as atividades necessárias e possuem capacidade para solucionar problemas. De acordo com os autores Albuquerque e Fischer (2000), a Pesquisa RH 2010 apresenta uma forte tendência da gestão de pessoas para os próximos anos, os autores argumentam que um novo conceito sobre gestão administrativa de recursos humanos ganhou espaço: o Sistema de Gestão de Recursos Humanos baseado nas competências e habilidades.

Ferreira (2010) argumenta que competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem os conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Esse sistema deve ser utilizado para gerenciar diferentes tipos de capacidades, em comparação às práticas anteriores, pode ser considerada uma inovação.

Segundo Dutra (1999), o início da utilização dos sistemas tradicionais de gestão baseados nos cargos, foi impulsionado pela revolução industrial, vinculado aos modelos de gestão Taylorista e Fordista, tendo como principal característica a produção em série, possibilitando o rápido crescimento do setor industrial da época. Hipólito (2000) argumenta que este tipo de sistema apresenta limitações, como a falta de flexibilidade se tornando obsoleto, de acordo com as necessidades do mercado, reduz a agilidade da organização e estimula o estilo democrático de gestão.

Dutra (1999) justifica que o sistema de gestão baseado no cargo, pode ser criticado pelo fato de ter sido concedido em um mercado com pouca diversidade de produtos, mão de obra abundante, mas com baixa qualificação e atividades de produção rotineiras. Porém, esse cenário se modificou, atualmente o mercado possui alta variedade de produtos, para atender as necessidades dos diferentes tipos de consumidores e os profissionais buscam se qualificar para serem inseridos no mercado de trabalho.

No sistema baseado no cargo, na maioria das vezes promove-se o colaborador pelo tempo em que ele trabalha na organização e não pelo nível de contribuição trazida pelo desempenho da sua função. Dessa forma, o sistema não incentiva o desenvolvimento das habilidades e competências (HIPÓLITO, 2000). Os cargos possuem ocupação específica, o profissional se torna fixo e sem mobilidade para crescimento pessoal, facilitando a existência de possíveis problemas, por exemplo, o colaborador que ocupa por muito tempo determinado cargo, deixa de evoluir algumas competências que poderiam proporcionar melhor desempenho, tanto para organização quanto para seu desenvolvimento profissional. Porém, os colaboradores que estão presentes há mais tempo na organização conhecem melhor a cultura da empresa, os bons resultados compreendem os colaboradores que trazem maior contribuição e aqueles que possuem vasto conhecimento sobre o negócio da organização.

McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), autores de origem americana, nas décadas de 70 e 80 já afirmavam que a competência faz com que o colaborador apresente um desempenho elevado em certo trabalho ou situação. No entanto, essa prática ainda é pouco utilizada nas empresas, devido à falta de conhecimento pelos gestores.

O indivíduo que trabalha com competências deve ser capaz de agir com responsabilidade, ciente que precisa contribuir de forma eficiente com a organização, apresentando resultados através das suas ações e comportamentos, que demonstram o aumento de desempenho. A empresa através da mensuração dos resultados saberá retribuir por meio do reconhecimento o esforço e dedicação empenhados (DUTRA, 2001).

Lopes (2007) apresenta o conceito de competência, apoiado em três pilares: CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. Para o autor, existe a oportunidade de analisar o conceito de competência para gestão de pessoas aplicada em empresas do setor industrial, buscando criar novas possibilidades para gestão de pessoas. Como argumenta Leme (2006), a gestão por competências veio para auxiliar a identificar as necessidades exigidas pelo mercado cada vez mais competitivo, através do comprometimento das organizações com a qualidade de gestão, investimento em treinamentos, reconhecimento com seus colaboradores, para que todos possam alcançar os objetivos traçados.

Este estudo busca analisar o modelo de gestão dos recursos humanos utilizado em uma empresa de médio porte (sendo matriz e duas filiais), localizada na cidade de Manhuaçu-MG. Com base no tema proposto, apresenta – se a questão de pesquisa para o presente estudo: Quais as competências e habilidades estão presentes em colaboradores de uma empresa do ramo alimentício a partir da análise de gestão dos recursos humanos? Pretende-se ao verificar a maneira como os recursos humanos são geridos, avaliar a viabilidade para implantação de uma nova forma de administrar esses recursos, baseando – se nas competências e habilidades dos funcionários. Deste modo, o estudo tem o objetivo de demonstrar como a avaliação de desempenho por competências pode contribuir na tomada de decisões, com o intuito de verificar as habilidades individuais existentes nos colaboradores que fazem parte da organização atualmente. Procura – se descobrir quais fatores possibilitam o alcance dos resultados e quais características organizacionais permitem o bom funcionamento das atividades operacionais. Este estudo busca contribuir para organização por meio da apresentação de um modelo de gestão dos recursos humanos, que possa atender as necessidades e alcançar os objetivos pretendidos.

A empresa ainda não possui o setor específico de gestão dos recursos humanos, os procedimentos necessários durante as contratações, reuniões e demissões de pessoal, são realizadas pelos gestores, com auxílio do setor administrativo. Portanto, existem lacunas a serem preenchidas, como a gestão dos recursos humanos, através do investimento em treinamentos, inclusão metas buscando motivar os colaboradores a ter melhor desempenho nas operações e utilizar a tecnologia a favor da organização. Apesar disso, a empresa analisada está presente no mercado há anos, reconhecida na região pelo alto nível de qualidade e comprometimento em suas operações, fornece produtos para cidades vizinhas, emprega diversas famílias e auxilia no crescimento do comércio local.

O cenário presente sugere que o desenvolvimento do estudo possa contribuir para avaliar como as competências estão sendo geridas, em uma organização que ainda não possui o setor específico de gestão dos recursos humanos. Através do conhecimento das habilidades torna-se possível entender o processo, permitindo maiores investimentos na gestão dos recursos humanos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

2.1.1. Avaliação de desempenho

Chiavenato (2008) conceitua a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das atividades exercidas, das metas e resultados a serem alcançados, das competências existentes e da capacidade de desenvolvimento. Para o autor, a avaliação de desempenho pode ser considerada um processo com intuito de estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, ainda, analisar sua contribuição para o negócio da organização.

Chiavenato (2003) já argumentava que a avaliação de desempenho, pode ser considerada um procedimento que busca avaliar e estimular o potencial dos colaboradores, com caráter orientativo tendo como principais objetivos indicar as dificuldades e promover incentivos em relação aos pontos fortes da organização. Já Bergamini (1998), acredita que a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta desenvolvida para analisar os resultados apresentados pelo colaborador, sendo possível identificar as necessidades de desenvolvimento e correção de possíveis problemas.

Desser diz que:

A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho (DESSER, 2003, p. 172).

Há alguns anos atrás, a avaliação de desempenho tinha como principal objetivo avaliar a capacidade de cada colaborador em relação ao seu desempenho, buscando incentivar os funcionários através de aumentos salariais, investimentos estruturais para reduzir possíveis carências e suprir necessidades de treinamento. Porém, os gerentes não possuíam autonomia para alterar os salários dos seus subordinados e não tinham condições de estabelecer projetos de treinamentos, desta maneira esses objetivos não eram atendidos (CHIAVENATO, 2005).

Para Dutra (2002), durante a elaboração dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho, torna-se primordial observar sua adequação com as necessidades da organização. O autor ressalta que existe um costume natural de se relacionar a avaliação de desempenho com as recompensas financeiras, porém na maioria das vezes não existe capital disponível para custear as premiações e bonificações de todos os funcionários, proporcionando um sentimento de decepção e reações negativas à avaliação. Para reduzir essas frustrações, a organização precisa explicar para os colaboradores envolvidos quais serão as etapas do processo avaliativo e os objetivos a serem alcançados.

2.1.2. Gestão de pessoas baseada em competências

Duque (2011) salienta que a palavra competência tem origem do latim *competentia* e faz referência ao indivíduo que possui capacidade para analisar e solucionar determinado assunto. Para Dutra (2007), até meados da Idade Média a expressão “competência” poderia ser associada à linguagem jurídica, que se relacionava à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para avaliar e solucionar certas questões.

Dutra (2007) argumenta que a competência era considerada como um conjunto de conhecimentos e habilidades, com intuito de qualificar um indivíduo para exercer determinada função. Porém, com o surgimento da Administração Científica, o conceito de competência passou a ser utilizado para qualificar o colaborador capaz de desempenhar determinadas atividades. Devido o alto nível de complexidade nas relações de trabalho, as organizações tiveram a necessidade de avaliar o processo de desenvolvimento de seus colaboradores baseando – se também nos aspectos sociais e atitudinais.

Segundo Lerner (2002), a competência pode ser definida como a qualidade do profissional capaz de solucionar problemas e realizar determinadas atividades, ou seja, aquele colaborador que possui capacidade, habilidade e aptidão para desempenhar suas funções. Para Lerner (2005), as competências estão relacionadas com as funções desempenhadas pelo colaborador e com o conceito de qualificação, que pode ser relacionada às exigências da posição ou do cargo de cada indivíduo e ao conhecimento agregado ao longo dos anos. De acordo com o autor, a competência não deve ser limitada apenas aos conhecimentos teóricos e práticos obtidos pelo colaborador ao longo de sua carreira, mas deve ser considerada como um conjunto de habilidades que se desenvolve conforme os desafios e metas traçados ao longo do caminho.

Chiavenato (2003) argumenta que o indivíduo que detém alto perfil de competências, apresenta as qualidades necessárias para cumprir com as obrigações, alcançar as metas e resultados planejados. Através de investimentos em treinamentos e capacitações, a organização incentiva seus colaboradores a adquirir e acumular novas competências, que podem ser consideradas essenciais para o desenvolvimento da empresa.

A gestão de pessoas baseada nas competências pode ser considerada um sistema desenvolvido, tendo em vista que busca definir o perfil de cada profissional, para que possam proporcionar maiores níveis de produção e adequação às necessidades da organização. Através da análise dos pontos fortes e fracos, torna-se possível preencher as lacunas existentes e agregar maior conhecimento aos colaboradores, utilizando como base critérios mensuráveis (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003) expõe que cada organização tem suas próprias necessidades, objetivos e competências organizacionais. Portanto, no primeiro momento a organização precisa diagnosticar as competências primordiais, em seguida elaborar a matriz de competências para cada área da instituição, lembrando que cada extensão também possui suas competências essenciais. Logo após, deverá ser realizada a descrição das competências para que todos possam compreender o processo e sanar possíveis dúvidas. Em seguida, definir os objetivos e indicadores de desempenho para avaliar as competências e finalmente realizar a formulação do planejamento operacional.

Chiavenato (2003) cita as novas competências individuais solicitadas pelas empresas:

- I- aprender a apreender: possuir flexibilidade, inteligência e inovação;
- II- comunicação e colaboração: trabalho em equipe, buscando ajudar o próximo a evoluir também;
- III- raciocínio criativo e ser apto para solucionar problemas;
- IV- conhecimento das tecnologias existentes;
- V- conhecimento dos negócios: buscando observar outros horizontes;
- VI- desenvolver habilidades de liderança;
- VII- gerenciar sua própria carreira.

Desta maneira, cada colaborador independente do seu nível hierárquico, precisa estar apto para resolver possíveis problemas, sem a necessidade de solicitar ao seu superior autorização para tomar decisões que são de sua competência. Portanto, Bitencourt (2004) expõe que na gestão de pessoas por competências, as relações entre os subordinados e seus superiores tornam - se cada vez mais diretas e menos burocráticas.

A controladoria contemporânea surgiu durante o século XX, com o aumento das organizações multinacionais. Tornou - se indispensável para as empresas, devido ao fato de conseguir auxiliar o gestor durante os processos de planejamento, execução e controle das atividades. No Brasil, o profissional que desempenha as funções na área da controladoria pode ser considerado um controller (ORO, BEUREN, & CARPES, 2013).

A controladoria tem ganhado maior importância nas empresas nos últimos anos. Atualmente o mercado deixou de contratar profissionais limitados apenas a transcrever informações, passando a buscar por colaboradores dinâmicos, com capacidade de gerar informações relevantes e tempestivas para auxiliar na tomada de decisões empresariais (SANTOS ET AL., 2005).

Segundo Dal Vesco et al. (2014) o controller precisa incentivar e orientar os colaboradores para que possam seguir o melhor caminho, esse profissional também é responsável por liderar pessoas, supervisionar o desenvolvimento dos setores, desempenhar funções técnicas, operacionais e gerenciais. Os autores argumentam que torna - se necessário planejar, executar e controlar os processos para alcançar os objetivos traçados.

Machado et al. (2010), argumenta que atualmente as organizações têm passado por pressões competitivas, dessa forma precisam criar seus próprios diferenciais e promover a competitividade. Portanto, a controladoria passou a exercer papel fundamental no processo de gestão para dar suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaborar orçamentos e planejamento estratégico. Para que o controller consiga atender a essas demandas, torna - se necessário possuir um conjunto de competências técnicas e pessoais.

2.1.3. Estudos anteriores gestão de pessoas

Os autores Paula e Nogueira (2016) publicaram no XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarge uma pesquisa sobre “A Importância da Área de

Gestão de Pessoas, para o Sucesso da Organização”, sendo realizada uma pesquisa de campo através de um questionário aplicado para 07 colaboradores, em uma empresa do setor hospitalar no município do Rio de Janeiro. Os autores argumentam que a área de gestão de pessoas, passou por um longo processo de modificações, sendo necessário provar sua capacidade e funcionalidade, deixando de ser considerada uma despesa, passando a ser visualizada como uma aliada das organizações.

Na visão de Paula e Nogueira, administrar pessoas pode ser considerado uma tarefa complexa. Por esse motivo, a gestão de pessoas está em constante processo de atualização, buscando novas maneiras que possam suprir as necessidades do mercado e proporcionando melhores condições de trabalho aos colaboradores. De acordo com os autores, uma organização de sucesso basicamente deve ser composta de pessoas. O estudo afirma que colaboradores motivados proporcionam maior eficiência para organização, cumprindo suas obrigações e alcançando as metas e objetivos traçados.

Santos (2014) em sua monografia apresentada à Diretoria de Formação Profissional da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP realizou uma pesquisa sobre “Condicionantes da Implantação da Gestão por Competência em Organizações Públicas”, apresentou que a eficiência e eficácia organizacionais são decorrentes da capacidade de desenvolvimento e integração das competências, afim de atender os objetivos da organização. A autora observou que a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores de órgãos públicos, estão proporcionando melhorias na qualidade da prestação de serviços à sociedade.

Santos (2014) ressalta que as organizações públicas encontram obstáculos, devido às especificidades próprias de sua natureza, o que contribui para resistência às mudanças. A autora argumenta que algumas organizações públicas já adotam o modelo de gestão baseado em competências, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária entre outras, mas ainda não se tornou possível no setor público, definir formas de remuneração baseada nas competências profissionais e realizar concursos públicos baseados nas competências mapeadas. Portanto, a gestão por competências precisa ser ainda mais analisada e discutida.

Vogt et al. (2017), publicaram na Revista Catarinense da Ciência Contábil um estudo com objetivo de avaliar as motivações, habilidades e competências do controller na percepção de alunos que cursam pós - graduação em controladoria. De acordo com os dados analisados, os autores concluíram que quando o nível de perspectiva de aumento salarial se eleva, a tendência de ter uma visão mais ampla e criteriosa em relação às operações também aumenta, possibilitando a implantação de novos projetos.

Desta maneira, os níveis de conhecimento sobre finanças, contabilidade geral, custos, liderança e trabalho em equipe serão menores. Porém, quando as motivações forem reduzidas através de perspectivas de melhorias na carreira e satisfação profissional existe a tendência de que maiores serão as habilidades e competências, menores serão as responsabilidades por conhecimentos específicos.

O estudo contribuiu para que as Instituições de Ensino Superior (IES) possam analisar as motivações de seus alunos que buscam pós graduação na área de controladoria, buscando aprimorar seus cursos já que segundo a pesquisa a

motivação quando relacionada com a perspectiva de aumento salarial, apresenta associação positiva com as habilidades e competências referentes às funções do profissional controller.

2.2. Metodologia

Este estudo caracteriza-se por pesquisa descritiva, que tem como principal objetivo, segundo Gil (1999), descrever as habilidades e competências esperadas aos profissionais e as habilidades e competências adquiridas pelos colaboradores de uma indústria alimentícia da cidade de Manhuaçu - MG.

Os dados foram analisados de acordo com a abordagem qualitativa e o procedimento utilizado para obter os dados foi o levantamento. Segundo Dantas e Cavalcante (2006), a abordagem qualitativa possui natureza exploratória incentivando os respondentes a pensar com liberdade sobre determinado assunto.

Através de um estudo de caso, buscou avaliar as competências e habilidades presentes nos colaboradores de uma empresa (matriz e suas duas filiais) do setor industrial atuante no ramo alimentício na cidade de Manhuaçu - MG. Gil (2002) argumenta que o estudo de caso consiste em um profundo estudo sobre um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, sendo uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais. A empresa fabrica seus próprios produtos para comercialização, além de fornecer seus produtos para que outras empresas possam revender e exerce papel fundamental para o crescimento do comércio local, há 23 anos. A empresa se enquadra como Sociedade Empresária Limitada.

O quadro de colaboradores inclui três setores da empresa analisada, conforme tabela descritiva a seguir:

Tabela 01 – Quadro de colaboradores

Setor	Número de colaboradores	Participação percentual
Administrativo	03	10%
Atendimento ao público	20	66,7%
Produção	07	23,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

A amostragem por conglomerado consiste em subdividir a população que se deseja analisar em grupos, independente se eles são homogêneos ou não (PERRIEN, CHÉRON E ZINS, 1984). Portanto, entre os setores existentes nas organizações atualmente, os setores selecionados para amostragem por conglomerado foram o administrativo por auxiliar na gestão dos recursos humanos, o atendimento por contém a maior quantidade de colaboradores e atuar diretamente com o público e a produção por fabricar os produtos que serão comercializados, representando o setor inicial da organização.

Os questionários foram elaborados pela autora de forma específica e estruturada para verificar as habilidades presentes em cada setor analisado, compreendendo questões que avaliem as competências técnicas, comportamentais

e essenciais (LOPES, 2007). Os questionários foram aplicados a cada setor analisado, sendo eles: administrativo, atendimento ao público e produção. Os resultados foram interpretados de maneira qualitativa em relação a possuir as competências e habilidades necessárias para as atividades desempenhadas.

Os questionários foram divididos em três blocos. De acordo com Lopes (2007), para melhorar a compressão do método apoiado nos três pilares: CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes. Realizou-se uma divisão em competências técnicas, comportamentais e essenciais. Portanto, o primeiro bloco incluiu as competências técnicas que são utilizadas no exercício de determinado cargo, as quais podem ser fragmentadas em grupos.

O segundo bloco buscou identificar as competências comportamentais que podem ser definidas como comportamentos sem distinção se são aptidões ou traços de personalidade. No terceiro bloco foi abordado as competências essenciais que são valores ou princípios considerados vitais para uma organização, sendo aplicado a todos os colaboradores.

Os questionários foram disponibilizados aos respondentes de forma impressa durante o mês de novembro. Foram convidados a participar da pesquisa 35 colaboradores da empresa analisada, sendo 03 colaboradores do setor administrativo, 22 responsáveis pelo atendimento e 10 atuantes na produção. Foram obtidas 30 respostas, validando a análise.

2.3. Discussão de resultados

A seguir são apresentados os resultados dos questionários, descrevendo o perfil e as competências dos respondentes.

2.3.1. Perfil dos respondentes

Tabela 02 – Papel descritivo dos respondentes

Área de atuação	Número de Colaboradores	Participação Percentual
Administrativo	03	10%
Atendimento	20	66,7%
Produção	07	23,3%
Total	30	100%
Gênero	Número de Colaboradores	Participação Percentual
Feminino	23	76,7%
Masculino	07	23,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

O perfil da dos respondentes abrange os profissionais de ambos os sexos, com maior predominância de mulheres, atuantes nos três setores analisados. A presença do sexo feminino pode ser explicada pelo fato de que as mulheres conseguem se adaptar melhor aos diversos tipos de situações e também por apresentarem maior organização, dinamismo, disciplina e criatividade (BRUSCHINI E LOMBARDI, 1999).

2.3.2. Competências Técnicas

No primeiro bloco buscou - se analisar as competências técnicas dos colaboradores por setores, conforme resultados nas tabelas a seguir.

Para o setor administrativo, a primeira questão deste bloco abordou o nível de conhecimento dos colaboradores em relação ao manuseio dos softwares nos computadores, conforme resultados na Tabela 03.

Tabela 03: Nível de conhecimento em relação ao manuseio dos softwares nos computadores

Nível de conhecimento em relação ao manuseio dos softwares	Respostas	Porcentagem
Básico	03	100%
Médio	00	0%
Avançado	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a tabela acima dos 03 colaboradores do setor administrativo 100%, responderam que possuem nível básico em relação ao manuseio dos softwares. Chama a atenção o resultado obtido, levando em consideração que o setor administrativo auxilia na gestão de pessoas e nas tomadas de decisões e tem necessidade de utilizar softwares específicos no desempenho de suas atividades. Portanto, seria necessário possuir nível mais elevado em relação a essa competência.

Na segunda questão buscou-se observar em qual das atividades que exigem a habilidade de comunicação, os colaboradores se sentem mais confortáveis.

Tabela 04: Comunicação

Comunicação	Respostas	Porcentagem
Possuir contato direto com os clientes durante o atendimento.	02	66,7%
Solucionar problemas sem ter contato com os clientes.	01	33,3%
Auxiliar os colegas a solucionar problemas.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados demonstram que os colaboradores se sentem mais confortáveis realizando atividades de atendimento direto ao cliente. Esse tipo de comunicação teria maior eficiência para setor de atendimento. Os colaboradores que atuam no administrativo precisam apresentar competências relacionadas à tomada de decisão, solução de problemas e suporte aos outros setores.

Na terceira questão de pesquisa o intuito foi verificar se os colaboradores possuem o hábito de realizar planejamento diário de suas tarefas e se após o resultado do planejamento procuram avaliar sua produtividade.

Tabela 05: Planejamento diário das tarefas a serem realizadas

Planejamento diário	Respostas	Porcentagem
Realiza planejamento diário.	00	0%
Não realiza planejamento diário.	03	100%
Em alguns momentos realiza planejamento diário.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 05 dos 03 colaboradores participantes da pesquisa 100%, não realizam planejamento diário das tarefas a serem realizadas, atuam de conforme as solicitações que surgem ao longo do dia. A falta de planejamento apresenta deficiência para organização, através do planejamento torna – se possível classificar as tarefas pelo grau de importância, desta forma os colaboradores podem se organizar e aproveitar melhor o tempo de trabalho.

Tabela 06: Avaliação da produtividade diária

Avaliação da produtividade diária	Respostas	Porcentagem
Procura analisar pontos de melhoria.	01	33,3%
Procura repensar o processo buscando analisar possíveis erros.	00	0%
Não avalia a produtividade diária.	02	66,7%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

Observa - se que a maioria dos pesquisados não avaliam sua produtividade diária por meio de feedback. Existe uma pequena divergência nas respostas em relação às Tabelas 04 e 05, levando em consideração que os colaboradores não realizam planejamento diário, desta forma não é possível avaliar a produtividade após o resultado do planejamento. A avaliação da produtividade diária pode ser considerada importante por analisar possíveis pontos de melhoria e verificar erros que podem ter ocorrido ao decorrer da execução do planejamento.

A quarta questão foi formulada com objetivo de analisar qual seria a atitude dos colaboradores na seguinte situação: um cliente está muito nervoso e impaciente ao telefone, relatando que algo de errado aconteceu. Qual seria a atitude dos colaboradores?

Tabela 07: Ser paciente para solucionar problemas

Ser paciente para solucionar problemas	Respostas	Porcentagem
Considera-se apto para solucionar problemas.	01	33,3%
Não se considera apto e procura informar ao superior.	01	33,3%
Não se posiciona diante da situação.	01	33,3%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

As respostas da Tabela 07 demonstram que diante uma situação conflituosa com um cliente, apenas 33,3% dos colaboradores se consideram aptos para tomar uma decisão e solucionar o problema. Diante da situação apresentada, o cliente está insatisfeito e precisa de uma solução rápida para seu problema, se após a solução

suas necessidades forem atendidas, o cliente ficará satisfeito e permanecerá utilizando os produtos, caso contrário além de não adquirir os produtos novamente, poderá expor sua experiência negativa com o atendimento para outros clientes. Portanto, torna – se extremamente importante que os colaboradores responsáveis por este setor estejam aptos para solucionar problemas.

A quinta questão teve o intuito de verificar a postura dos colaboradores em relação às solicitações dos diretores com prazo determinado, quando estão realizando outras atividades.

Tabela 08: Responsabilidade em relação às solicitações dos diretores com prazo determinado

Responsabilidade em relação às solicitações	Respostas	Porcentagem
Interrompe as atividades anteriores e realiza a solicitação.	02	66,7%
Não realiza o que foi solicitado.	01	33,3%
Solicita um prazo maior.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

Se os diretores solicitaram determinado relatório com prazo determinado, imagina - se que esse documento seja relevante para organização, caso o colaborador não consiga cumprir a solicitação dentro do prazo estipulado ou não possa interromper suas atividades anteriores, o aconselhável seria solicitar ao diretor um novo prazo para que consiga cumprir com todas as atividades. Deixar de realizar a solicitação sem expor uma justificativa válida, demonstra falta de responsabilidade com a organização.

A seguir serão analisadas as competências técnicas dos colaboradores do setor de atendimento ao público, conforme resultados nas tabelas a seguir.

A primeira questão abordou a linguagem utilizada pelos colaboradores durante o atendimento ao cliente.

Tabela 09: Linguagem utilizada durante o atendimento ao cliente

Linguagem utilizada no atendimento	Respostas	Porcentagem
Atendimento formal deixando as informações claras sobre os produtos.	18	90%
Em alguns momentos o cliente não consegue compreender as informações transmitidas.	02	10%
Para se aproximar do cliente torna – se necessário utilizar a linguagem informal.	00	0%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados são satisfatórios demonstrando que 90% dos atendentes procuram facilitar a comunicação durante o atendimento ao cliente, passando informações claras, sem utilizar gírias ou palavras com duplo significado. Desta maneira os clientes conseguem compreender as informações transmitidas para realizar suas compras.

A segunda questão buscou-se verificar o conhecimento dos colaboradores em relação aos produtos oferecidos pela organização.

Tabela 10: Conhecimento sobre os produtos

Conhecimento sobre os produtos	Respostas	Porcentagem
Procura conhecer as particularidades de cada produto.	15	75%
Possui conhecimento das informações básicas de alguns produtos.	05	25%
Busca responder apenas os questionamentos dos clientes.	00	0%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados evidenciam que 75% dos colaboradores procuram conhecer as particularidades de cada produto para facilitar o atendimento. Essa competência pode ser considerada essencial, levando em consideração que os colaboradores precisam conhecer os produtos para apresentá-los aos seus clientes.

A terceira questão buscou-se observar em qual das atividades que exigem a habilidade de comunicação os colaboradores se sentem mais confortáveis.

Tabela 11: Comunicação

Comunicação	Respostas	Porcentagem
Possuir contato direto com os clientes durante o atendimento.	14	70%
Solucionar problemas sem ter contato com os clientes.	04	20%
Auxiliar os colegas a solucionar problemas.	02	10%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Para o setor de atendimento, os colaboradores precisam manter contato direto com os clientes na maior parte do tempo. De acordo com a Tabela 11, 70% dos colaboradores conseguem atender a essa competência. Os outros respondentes possuem habilidades para desempenhar atividades de coordenação, pois se sentem mais confortáveis solucionando problemas e auxiliando seus colegas de trabalho.

A questão quatro foi formulada com intuito de verificar a cordialidade durante o atendimento, questionando aos colaboradores se eles procuram envolver os clientes para saber quais são suas necessidades.

Tabela 12: Cordialidade durante os atendimentos

Cordialidade durante os atendimentos	Respostas	Porcentagem
Ao envolver o cliente consigo sanar possíveis dúvidas.	13	65%
Não acredita que seja necessário envolver o cliente.	02	10%
Acredita que seja necessário envolver apenas clientes indecisos.	05	25%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

A cordialidade deve ser uma prioridade no atendimento, afinal nesse momento o cliente decidirá qual marca vai adquirir e no último estágio se vai recomendá-la ou não. Portanto, ao envolver o cliente, torna-se possível identificar suas necessidades, sanar possíveis dúvidas e oferecer outros produtos. Os resultados demonstram que 65% dos pesquisados possuem essa competência durante os atendimentos.

A questão cinco questionou os colaboradores sobre como eles costumam recepcionar os clientes para iniciar o atendimento.

Tabela 13: Simpatia ao recepcionar os clientes

Simpatia ao recepcionar os clientes	Respostas	Porcentagem
Cumprimento com um sorriso e uma saudação.	15	75%
Cumprimento com uma saudação.	05	25%
Não cumprimento o cliente, aguardo que ele faça sua solicitação.	00	0%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar que todos os atendentes possuem simpatia para recepcionar os clientes. Porém apresentam níveis diferentes para essa competência, 75% dos entrevistados cumprimentam os clientes com um sorriso e uma saudação (exemplos: bom dia, tudo bem? Como posso te ajudar?) essa forma de iniciar um atendimento representa para o cliente que o atendente está disposto a atendê-lo da melhor forma possível. Já 25% dos colaboradores iniciam seu atendimento apenas com uma saudação (exemplos: bom dia) e aguarda a solicitação do cliente, desta maneira os clientes podem se sentirem desmotivados a comprar os produtos, devido à recepção inicial.

A seguir são analisadas as competências técnicas dos colaboradores do setor de produção, conforme resultados nas tabelas a seguir.

A primeira questão abordou o comprometimento dos colaboradores em relação ao cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos pela organização.

Tabela 14: Comprometimento em relação ao cumprimento dos prazos de entrega

Comprometimento	Respostas	Porcentagem
Procura tentar alcançar o nível máximo de rendimento e produtividade para cumprir os prazos estabelecidos.	06	85,7%
Não consegue cumprir com os prazos estabelecidos pela organização.	01	14,3%
Consegue cumprir os prazos das tarefas que exigem menor tempo de execução.	00	0%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar o alto índice de comprometimento dos colaboradores, 85,7% dos entrevistados conseguem cumprir com os prazos de entrega

estabelecidos pela organização, demonstrando domínio em relação a essa competência.

A segunda questão foi formulada com intuito de verificar o nível de capacitação dos colaboradores.

Tabela 15: Cursos de capacitação

Cursos de capacitação	Respostas	Porcentagem
Realizou cursos de capacitação antes de ingressar na organização.	02	28,6%
Realizou cursos de capacitação após ingressar na organização.	01	14,3%
Não possui cursos de capacitação.	04	57,1%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 15, pode-se observar que 57,1% dos colaboradores realizam suas atividades baseadas nos aprendizados adquiridos através da prática e não possuem cursos de capacitação. Essa competência pode ser melhorada com auxílio da organização, através de investimentos em treinamentos para capacitar os profissionais que atuam na área de produção.

A terceira questão abordou o nível de responsabilidade em relação ao estoque de matéria-prima, através de um questionamento sobre determinada matéria-prima essencial para produção que se esgotou.

Tabela 16: Responsabilidade em relação ao estoque de matéria-prima

Responsabilidade em relação ao estoque de matéria-prima	Respostas	Porcentagem
Não se envolve, informa ao superior para que ele possa solucionar o problema.	02	28,6%
Envolve-se, realiza um levantamento dos produtos que devem ser repostos.	05	71,4%
Não se envolve provavelmente o superior já solucionou o problema.	00	0%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 16, os colaboradores apresentam alto índice de responsabilidade em relação ao estoque de matéria-prima. Diante da situação apresentada procuram tomar uma decisão sobre o problema, realizando um relatório dos produtos que devem ser repostos para informar ao responsável pelas compras. Desta maneira, a fabricação dos produtos não será prejudicada por falta de matéria-prima.

A questão quatro questionou o posicionamento dos colaboradores em relação à visão de mercado através da seguinte pergunta: ao observar que no verão as vendas de determinado produto apresentou uma considerável redução qual seria a atitude dos colaboradores?

Tabela 17: Visão de Mercado

Visão de Mercado	Respostas	Porcentagem
Envolve-se, apresenta a análise ao superior para que juntos possam tomar a melhor decisão.	03	42,9%
Envolve-se, apenas informa ao superior para que ele possa tomar a melhor decisão.	03	42,9%
Não se envolve, acredita que não seja necessário reportar essa informação ao superior.	01	14,3%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

Para os colaboradores do setor de produção que trabalham com a fabricação dos produtos, torna-se importante estarem sempre atentos as mudanças e necessidade do mercado. De acordo com os resultados apresentados, a maioria dos colaboradores possui visão de mercado em níveis diferentes. Existem aqueles que auxiliam na tomada de decisão e os que preferem apenas apresentar a situação para que o superior possa tomar a melhor decisão.

Na questão cinco buscou-se observar os índices de desperdício de matéria-prima.

Tabela 18: Índices de desperdício de matéria-prima

Índices de desperdício de matéria-prima	Respostas	Porcentagem
Procura conservar os produtos de forma correta e utilizar a quantidade necessária.	06	85,7%
Acredito que alguns produtos não precisam ser conservados, em alguns momentos torna-se preciso utilizar maior quantidade.	00	0%
A matéria – prima é comprada pela organização e não traz prejuízo. Portanto, não é necessário conservá-la e reduzir o desperdício.	01	14,3%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

Controlar os índices de desperdício de matéria-prima pode trazer reflexos positivos para organização e para seu quadro de colaboradores. Pode-se observar que o setor apresenta alto índice de controle de desperdícios, através da conservação adequada e utilização da quantidade necessária para fabricação dos produtos.

2.3.3. Competências Comportamentais

No segundo bloco buscou-se analisar as competências comportamentais dos colaboradores por setores, conforme resultados nas tabelas a seguir.

Para o setor administrativo, a primeira questão da pesquisa analisou a habilidade de negociação, diante uma situação de conflito entre dois colaboradores sobre assuntos totalmente estranhos a organização e que acabam incomodando os clientes.

Tabela 19: Habilidade de negociação

Habilidade de negociação	Respostas	Porcentagem
Não se envolve na situação, apenas comunica seu	02	66,7%

superior.		
Envolve-se na situação para solucionar o problema.	01	33,3%
Não se envolve na situação, pois o assunto é estranho à organização.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

A habilidade de negociação pode ser considerada uma característica importante para os líderes gerirem as diferenças que surgem no ambiente de trabalho. Observa-se que apenas 33,3% demonstram possuir habilidade de negociação.

Na questão dois procurou - se observar a imparcialidade de um líder em relação a um conflito entre dois colaboradores, onde um deles possui relacionamento pessoal com o pesquisado.

Tabela 20: Imparcialidade nas decisões

Imparcialidade nas decisões	Respostas	Porcentagem
Assume uma postura neutra, buscando analisar a situação e aplicar medidas corretivas.	03	100%
Não se envolve na situação, por manter relacionamento pessoal com um dos envolvidos.	00	0%
Em algumas situações não assume uma postura totalmente neutra.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

O desenvolvimento da inteligência emocional pode ser considerado tão importante quanto adquirir conhecimentos técnicos para exercer atividades de liderança. O verdadeiro líder precisa saber lidar com suas emoções para ser imparcial em suas decisões. Como se pode observar a questão traz resultados satisfatórios, dos 03 entrevistados 100% assumem uma postura neutra buscando analisar a situação e aplicar medidas corretivas, sem levar em consideração os aspectos pessoais.

A terceira questão de pesquisa abordou o aspecto de liderança através do posicionamento em relação à tomada de decisão.

Tabela 21: Liderança

Liderança	Respostas	Porcentagem
Assume os riscos existentes e toma a decisão adequada.	02	66,7%
Não assume os riscos, deixa seu superior tomar a decisão adequada.	01	33,3%
Não assume os riscos, mas auxilia na tomada de decisão.	00	0%
Total	03	100%

Fonte: elaborado pela autora

O líder deve estar atento e preparado para tomar decisões que resolvam os problemas da organização e também aproveitar as oportunidades existentes. Os

resultados são satisfatórios, levando em consideração que 66,7% dos entrevistados possuem capacidade de liderança.

A seguir serão analisadas as competências comportamentais dos colaboradores do setor de atendimento ao público, conforme resultados nas tabelas a seguir.

A primeira questão da pesquisa buscou analisar qual dos perfis de clientes os colaboradores se sentem mais confortáveis em atender.

Tabela 22: Perfil do cliente

Perfil do cliente	Respostas	Porcentagem
Os clientes que sempre compram os mesmos produtos.	00	0%
Os clientes indecisos, para apresentar novos produtos.	06	30%
Ambos os perfis de clientes são atendidos da mesma maneira.	14	70%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Conhecer os clientes pode ser considerado uma das melhores formas de aproximá-los da marca, quando se sabe o perfil do cliente torna-se mais fácil saber como conquistar o público – alvo. Os resultados evidenciam que a maioria dos respondentes, se sente confortável atendendo tanto os clientes frequentes quanto os eventuais, demonstrando que os colaboradores estão preparados para atender todos os perfis de clientes.

A segunda questão abordou como os atendentes praticam o pós venda dos produtos.

Tabela 23: Pós-venda

Pós venda	Respostas	Porcentagem
Pergunta aos clientes como foi a experiência com os produtos, caso tenha alguma sugestão repassa para o setor responsável.	11	55%
Não pergunta aos clientes como foi a experiência com os produtos, se ele não fez nenhuma reclamação imagina-se que aprovou o produto.	06	30%
Para alguns clientes pergunta como foi a experiência com os produtos, em casos de sugestões não repassa para o setor responsável.	03	15%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

A prática do pós-venda mantém os clientes fidelizados, através de um bom atendimento após a venda o cliente percebe a seriedade e importância que a organização tem com os consumidores. De acordo com a Tabela 23, 55% dos entrevistados praticam o pós – venda e procuram informar ao setor responsável as sugestões e críticas construtivas. Já 15% dos respondentes realizam a prática de forma incorreta, por não repassarem as sugestões ao setor responsável.

Na questão três buscou-se analisar a proatividade dos colaboradores em relação ao planejamento diário das tarefas a serem desempenhadas.

Tabela 24: Proatividade

Proatividade	Respostas	Porcentagem
---------------------	------------------	--------------------

Realiza seu próprio planejamento diário, sem precisar de auxílio.	11	55%
Seu superior realiza um planejamento diário.	01	5%
Não existe planejamento diário, desempenha as tarefas de acordo com as ordens do superior.	08	40%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados demonstram que 40% dos respondentes não possuem planejamento diário. Pode-se observar um ponto de melhoria para o setor, mesmo que os colaboradores passem grande parte do tempo atendendo, existem outras atividades a serem realizadas e sem planejamento, a maioria delas não será cumprida.

A seguir serão analisadas as competências comportamentais dos colaboradores do setor de produção, conforme resultados nas tabelas a seguir.

A primeira questão de pesquisa abordou a adaptabilidade em relação às novas tendências do mercado.

Tabela 25: Adaptabilidade em relação às novas tendências do mercado

Adaptabilidade em relação às novas tendências	Respostas	Porcentagem
Gosta de se manter atualizado em relação às novas tendências do setor.	04	57,1%
Não possui tempo para acompanhar.	02	28,6%
Às vezes. Quando possível acompanha algumas coisas.	01	14,3%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

A adaptabilidade pode ser considerada fundamental para que um profissional possa se destacar no mercado de trabalho. Observam-se resultados satisfatórios em relação a essa competência, além de agregar cada vez mais conhecimento, esses profissionais terão maiores chances de progredir em sua carreira.

Na segunda questão buscou-se identificar o nível de criatividade dos colaboradores

Tabela 26: Criatividade

Criatividade	Respostas	Porcentagem
Gosta de testar novas receitas e se manter atualizado de acordo com as demandas do mercado.	02	28,6%
Prefere não ariscar em novos produtos, gosta de receitas que já foram testadas e aprovadas pelo público.	01	14,3%
Em alguns momentos gosta de criar novos produtos, mas prefere reproduzir produtos já existentes.	04	57,1%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os profissionais responsáveis pela fabricação dos produtos precisam apresentar alto nível de criatividade para testar novas receitas. Os resultados evidenciam baixos índices de criatividade, 57,1% dos respondentes preferem

reproduzir produtos já existentes. Diante do mercado competitivo, a organização precisa de profissionais que sejam inovadores e buscam se manterem atualizados com as demandas do mercado.

A terceira questão foi formulada com o intuito de avaliar a higiene pessoal dos colaboradores.

Tabela 27: Higiene pessoal

Higiene pessoal	Respostas	Porcentagem
Utiliza os equipamentos fornecidos pela organização e procura manter a higienização.	06	85,7%
Acredita que não seja necessário seguir as normas de higienização.	00	0%
Não é necessário seguir todas as normas e utilizar todos os equipamentos.	01	14,3%
Total	07	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os profissionais que atuam na fabricação dos produtos precisam seguir algumas normas de higienização e utilizar equipamentos específicos. Os resultados são satisfatórios, demonstram que 85,7% dos entrevistados buscam seguir as normas de higienização e utilizar os equipamentos necessários.

A questão quatro teve o intuito de verificar o equilíbrio emocional dos três setores analisados, através do seguinte questionamento: quando é preciso resolver uma questão pessoal, mas está em horário de trabalho qual seria a atitude mais adequada?

Tabela 28: Equilíbrio emocional

Equilíbrio emocional	Respostas	Porcentagem
Deixa para resolver a questão após o trabalho.	09	30%
Solicita permissão para resolver o problema.	20	66,7%
Resolve a questão durante o horário de trabalho.	01	3,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 28, os entrevistados apresentam resultados insatisfatórios em relação ao equilíbrio emocional, apenas 30% conseguem separar a vida pessoal da profissional, deixando questões pessoais para serem resolvidas após o trabalho. Portanto, precisam buscar a capacidade de manter o controle mental em meios aos desafios, para que não se sintam frustrados no ambiente de trabalho e no meio familiar.

A quinta questão de pesquisa objetivou verificar o trabalho em equipe e a opinião dos colaboradores em relação ao método, dos três setores analisados.

Tabela 29: Trabalho em equipe

Trabalho em equipe	Respostas	Porcentagem
Quando todo time se envolve, alcançar os objetivos se torna mais fácil.	27	90%

Consegue desempenhar suas atividades de maneira mais eficiente sozinho (a).	02	6,7%
O trabalho em equipe pode ser complexo e gerar conflitos.	01	3,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados são satisfatórios, 90% dos colaboradores possuem habilidade para trabalhar em equipe e aprovam o método. O trabalho em equipe proporciona um ambiente harmonioso e aconchegante para o desempenho das atividades e possibilita alcançar os objetivos pretendidos.

2.3.4. Competências Essenciais

No terceiro bloco buscou-se analisar as competências essenciais para a organização, sendo aplicada para todos os colaboradores, conforme resultados as tabelas a seguir.

A primeira questão foi formulada com intuito de avaliar o dinamismo dos colaboradores em relação às suas tarefas.

Tabela 30: Dinamismo

Dinamismo	Respostas	Porcentagem
Consegue realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo de forma rápida e ágil.	12	40%
Ao tentar desempenhas várias tarefas, acaba demorando mais tempo e alguns erros acontecem.	00	0%
Dependendo das tarefas a serem realizadas, torna-se possível desempenhas várias tarefas.	18	60%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

A principal característica do dinamismo empresarial é a capacidade de realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo. Observa-se que os entrevistados demonstram níveis de dinamismo distintos. Os colaboradores conseguem desempenhar mais de uma tarefa ao mesmo tempo quando são de execução, sem perder a qualidade e trazer prejuízos para organização.

Na segunda questão buscou-se verificar a organização dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

Tabela 31: Organização em relação ao ambiente de trabalho

Organização	Respostas	Porcentagem
Organiza o ambiente de trabalho no final do expediente.	19	63,3%
Organiza o ambiente de trabalho ao iniciar as atividades.	07	23,3%
Quando existe tempo tenta organizar.	03	10%
Não existe necessidade em organizar o ambiente de trabalho.	01	3,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 31, os pesquisados apresentam altos índices de organização em relação ao ambiente de trabalho. O mais aconselhável seria sempre que possível tentar organizar o ambiente no final do expediente, para que no próximo dia o colaborador consiga iniciar suas atividades no horário estabelecido.

A terceira questão foi elaborada com intuito de identificar a opinião dos colaboradores em relação à supervisão das atividades.

Tabela 32: Supervisão das atividades

Supervisão das atividades	Respostas	Porcentagem
Considera desnecessário supervisionar as atividades.	03	10%
Acredita que com a supervisão possíveis erros podem ser solucionados rapidamente.	23	76,7%
Procura realizar suas atividades da melhor maneira possível.	04	13,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

A presença de um supervisor pode ser considerada vital para que os processos saiam de acordo com o planejamento. O gerente pode não ter tempo para supervisionar as atividades e gerenciar os colaboradores. Portanto, existe um ponto de melhoria por parte da organização, a maioria dos respondentes dizem se sentirem confortáveis com a supervisão de suas atividades, para que recebam um feedback construtivo em relação ao seu desempenho.

A quarta questão questionou aos colaboradores se ao serem corrigidos pela direção, continuam agindo com respeito para com seus superiores.

Tabela 33: Respeito

Respeito	Respostas	Porcentagem
Procura argumentar os motivos pelos quais desempenhou determinada tarefa daquela maneira.	21	70%
Acaba ficando nervoso (a) e enfrenta seu superior.	00	0%
Aceita que está errado mesmo estando certo, pois prefere não discutir.	09	30%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar que 70% dos pesquisados, ao serem corrigidos continuam demonstrando respeito pelos superiores e procuram argumentar os motivos que levaram a desempenhar determinada tarefa daquela maneira. Os resultados apresentam que 30% não possuem diálogo com seu superior, demonstrando o sentimento de medo. Portanto, essa questão precisa ser melhorada os colaboradores precisam ter liberdade para conversar com seus superiores.

A questão cinco objetivou verificar o nível de compromisso dos colaboradores para informar aos superiores sobre sua ausência.

Tabela 34: Compromisso em relação às faltas

Compromisso em relação às faltas	Respostas	Porcentagem
Tenta comunicar com antecedência para que outro colaborador possa substituí-lo.	27	90%

Aguarda o contato do seu superior, para informar o motivo da ausência.	00	0%
Na maioria das vezes comunica o motivo da ausência.	03	10%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados são satisfatórios evidenciam que os colaboradores possuem total compromisso com suas atividades, em casos de atrasos ou faltas comunicam com antecedência para que seja substituído, visando manter a ordem e bom funcionamento das atividades.

3. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo demonstrar como a avaliação de desempenho por competências pode contribuir para tomada de decisões, com o intuito de verificar as competências individuais existentes nos colaboradores que fazem parte da organização atualmente. Para alcançar os objetivos desenvolveu-se uma pesquisa de levantamento de dados com colaboradores de uma empresa (matriz e suas duas filiais) do setor industrial situada em Manhuaçu. Baseando-se na teoria dos três pilares de Lopes (2007), os colaboradores responderam questões sobre as competências técnicas, comportamentais e essenciais.

De maneira geral, os resultados evidenciam que em relação às competências técnicas o setor administrativo apresenta níveis insatisfatórios, os colaboradores deste setor não apresentam competências para gestão, indicam habilidades para atuar no setor de atendimento. Já os colaboradores do setor de atendimento apresentam índices satisfatórios em relação às competências desejadas, demonstram aptidões para desempenhar as atividades necessárias. O setor de produção apresenta resultados satisfatórios, demonstrando deficiência apenas no aspecto de capacitação, sendo um ponto de investimento para melhorias dos resultados em relação aos recursos humanos.

Em relação às competências comportamentais os colaboradores do setor administrativo apresentam níveis satisfatórios, mas demonstram não possuir capacidade de negociação para solucionar conflitos. Os resultados evidenciam altos índices de habilidades para o setor de atendimento através das variáveis analisadas.

O setor de produção apresenta índices satisfatórios, mas os colaboradores não se consideram criativos para inovar na fabricação dos produtos, uma competência que pode ser considerada primordial para esses entrevistados. A variável equilíbrio emocional apresenta deficiência nos três setores, demonstrando que os colaboradores não conseguem separar a vida pessoal da profissional, essa fraqueza traz para organização redução do nível de eficiência operacional. Porém os três setores demonstram capacidade para desempenhar suas atividades em equipe, acreditam que quando todo time se envolve para alcançar seus objetivos, nenhum membro se sobrecarrega.

Os resultados indicam que os colaboradores dos três setores apresentam as competências essenciais: dinamismo, organização, respeito e compromisso. A supervisão das atividades pode ser considerada uma solução de melhoria, os colaboradores apoiam o método e acreditam que com a supervisão possíveis erros podem ser solucionados rapidamente.

O quadro de colaboradores da empresa analisada apresenta altos índices de rotatividade. Segundo relatório elaborado durante o período de janeiro à novembro de 2020 ocorreram em média 22 rescisões de contrato, sendo que 59,09% foram solicitadas pelos colaboradores. Portanto, a organização possui aspectos a serem melhorados e precisam realizar investimentos na área de recursos humanos. Atualmente o fator que gera maior satisfação para os entrevistados seria a remuneração, benefícios e permanência no emprego. Os resultados evidenciam que 70% dos colaboradores gostariam de receber treinamentos para sua área de atuação, ponto de investimento para a organização analisada.

Os próprios colaboradores conseguem visualizar pontos de melhoria para organização, através dos questionários foi possível observar alguns aspectos como: a necessidade de organizar melhor os setores, divisão das tarefas a serem executadas e programar a escala de folgas buscando suprir tanto as necessidades da organização quanto dos colaboradores. Os colaboradores sugerem a adoção de caixinha de sugestão para que os clientes possam avaliar o atendimento, demonstram precisar de maior liberdade para propor melhorias e se sentiriam motivados através do reconhecimento e bonificações quando conseguirem atingir suas metas. Para infraestrutura da organização sugerem melhores condições climáticas, ampliação do espaço de produção e investimentos em equipamentos modernos.

As conclusões deste estudo reforçam a importância em adotar métodos para gerir os recursos humanos, sugere-se a contratação de um profissional controller que traga melhores resultados para organização através da adoção de procedimentos. Os resultados indicam a necessidade da implantação de um setor específico para gestão dos recursos humanos, realizando novas contratações que visam atender as necessidades da organização através da análise do perfil de cada candidato, para que os colaboradores possam desempenhar tarefas condizentes com suas competências e habilidades.

Uma das limitações do estudo encontra-se nos setores analisados, pertencentes a uma organização do setor industrial de Manhuaçu - MG. Neste sentido, os resultados, possibilitam discussões importantes acerca das competências, mas não abrangem todos os setores da organização. A pesquisa baseada em três pilares: CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes (Lopes 2007), foi realizada através das respostas dos avaliados, em algumas variáveis o respondente pode ter tido a tendência de não apresentar a realidade sobre os determinados questionamentos.

Sugere-se que futuros estudos sejam desenvolvidos abrangendo todos os setores da organização, afim de verificar habilidades e competências específicas de outras áreas de atuação.

4. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. e FISCHER, A. L. Pesquisa RH 2010: **Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos**. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras**. Belo Horizonte, 2002.



BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRUSCHINI, Cristina. LOMBARDI, Maria Rosa. A Bi – Polaridade do Trabalho Feminino no Brasil: **O Emprego Doméstico e as “ Novas” Ocupações**. Mulher e Ocupação 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

DAL VESCO, D.G., Daniel, M.M., & Tarifa, M.R. (2014). **Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller em cooperativas**. Revista de Finanças Aplicadas, 2 (1), 1 - 31.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **Pesquisa Qualitativa e pesquisa Quantitativa**. Recife, 2006.

DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília LeãoOderich. São Paulo: Pretience Hall, 2003.

DUQUE, C.S. O perfil do Controller e as funções de Controladoria: **um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho**. 105 f. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

DUTRA, J. S. **Gestão da carreira por competência**. In: Curso Aberto em Gestão por Competências, 1º, 1999. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o Conceito de Competências. In: NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos** São Paulo: 2000.

LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. 2. Ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

LERNER, W. **Competência é Essencial na Administração**. São Paulo: Global, 2002.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

MACHADO, A. D. O., Lunkes, R. J., Petri, S. M., & Rosa, F. S. D. (2010). Competências do controller: **um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. Pensar Contábil, 12 (47), 26 - 34.

MC CLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston :McBer, 1972.

ORO, I. M., Beuren, I. M., & Carpes, A. M. S. da (2013). **Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica**. Contabilidade Vista & Revista, 24 (1), 15 - 36.

PAULA, Vilson Vieira e NOGUEIRA Giulia de Mendonça. **A Importância da Área de Gestão de Pessoas, para o Sucesso da Organização**. Rio de Janeiro: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarge, 2016.

SANTOS, Luciana Gomes Rodrigues. **Condicionantes da Implantação da Gestão por Competência em Organizações Públicas**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2014.

SANTOS, R. V., Castellano, A.C.F., Bonacim, C.F., Bonacim, C.A.G, & Silva, L.R.V (2005). **O papel do controller em empresas de grande porte**. Anais de Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 10.

VOGT, Mara., DEGENHART Larissa., FACIN Lavarda., Carlos Eduardo. **Motivações, habilidades e competências do controller na percepção de alunos que cursam pós - graduação em controladoria**. Santa Catarina: Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 16, 2017.