



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GABRIELLA MARIA MARTINS ROCHA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO INVENTÁRIO
COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM
UM RESTAURANTE**

Campina Grande –PB

2013

GABRIELLA MARIA MARTINS ROCHA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO INVENTÁRIO
COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM
UM RESTAURANTE**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre

Campina Grande – PB,

2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Gabriella Maria Martins Rocha

Aluna

Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre

Professor Orientador

Ana Cecilia Feitosa de Vasconcelos, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2013

GABRIELLA MARIA MARTINS ROCHA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO INVENTÁRIO
COMPORTAMENTAL PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM
UM RESTAURANTE**

Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre
Orientador

Ana Cecilia Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Examinadora

Raquel Andrade Barros, Mestre
Examinadora

Campina Grande – PB

2013

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos e trabalharam muito para que eu pudesse realizá-los, meus pais, Miraci e Léo. Ao meu filho, João Gabriel, meu companheiro no amor, na vida e nos sonhos, e que sempre me fortaleceu nas horas difíceis.

AGRADECIMENTOS

Vivendo a realidade de mais um sonho. Para chegar até aqui foi preciso muito esforço, determinação, paciência, perseverança, ousadia e maleabilidade, e nada disso eu conseguiria sozinha. Minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Agradeço a Deus, o centro e fundamento de tudo em minha vida, por renovar a cada momento minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada. Agradeço ao meu maior exemplo de vida: meus pais, Miraci e Léo. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações a meu favor, pelo esforço e dedicação diária, pela preocupação para que estivesse sempre andando pelo caminho correto.

Agradeço ao meu filho, meu maior presente durante minha vida universitária, por cada sorriso e abraço ofertado, por entender a minha ausência diária. Pelo amor que sempre me renovou a cada queda e a cada obstáculo.

A minha avó Lindarice (in memória) por todo alicerce de sabedoria e conhecimento. Agradeço a meu irmão por sua paciência e apoio. A minha tia Francisca Martins, que contribuiu com seu coração generoso e suas orações diárias, pelos cuidados e por me acolher em sua residência. As minhas primas, que de modo geral me deu força. A minha família materna e paterna, por todo apoio e segurança mesmo distantes, espero um dia poder retribuir pela enorme gratidão prestada.

Ao meu orientador, professor Helltonn Winicius Patrício Maciel, por toda disposição em contribuir no desenvolvimento deste trabalho, com suas orientações e paciência ao longo deste.

Aos demais professores do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, por todo conhecimento repassado.

Aos meus amigos e colegas, por cada palavra e apoio, carinho e atenção. Pelos risos roubados, pelas brincadeiras e por estarem comigo quando eu mais precisei. Cada um da sua maneira, mas simplesmente únicos.

ROCHA, Gabriella Maria Martins. **Aplicação da Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências em Um Restaurante**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

No atual contexto de mercados globalizados, as empresas estão sempre reestruturando sua gestão de pessoas no intuito de desenvolvê-las juntamente com a organização como um todo. Considerando este cenário, a gestão por competência tem sido um tema frequente no ambiente organizacional, que além de atender as estratégias empresariais, centralizando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva e diferenciação no mercado, conduz cada colaborador dentro das competências previstas para cada cargo. Este estudo tem o objetivo de identificar e descrever competências comportamentais organizacionais e funcionais de um restaurante localizado da cidade de Sousa- PB. Quanto à classificação metodológica, este trabalho tem natureza descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados a partir de informações fornecidas pelos próprios funcionários da empresa. Os dados foram tratados de forma quantitativa, utilizando o modelo de Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências de Leme (2005). Dessa maneira, as descrições feitas permitiram a elaboração de um mapeamento de competências para funções na empresa, bem como também foi proposta um instrumento de avaliação de desempenho por competência tendo por base a metodologia de identificação aplicada para que os seus respectivos gerentes façam periodicamente a análise do andamento e desenvolvimento de cada funcionário de acordo com os objetivos e estratégias organizacionais.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas, Competência, Competências Comportamentais.

ROCHA, Gabriella Maria Martins. **Application of Behavioral Inventory Methodology for Mapping Competencies A Restaurant**. Monograph (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande. Paraíba, 2013.

ABSTRACT

In the current context of global markets, companies are always restructuring its personnel management in order to develop them along with the organization as a whole. Considering this scenario, management by competence has been a frequent topic in the organizational environment, which in addition to meeting business strategies by centralizing the results expected to achieve competitive advantage and market differentiation, leads each employee within the powers provided for each position. This study aims to identify and describe organizational and functional behavioral skills of a restaurant located in the city of Sousa-PB. Regarding the classification methodology, this research has a descriptive nature. Data were collected through structured questionnaires from information provided by the employees of the company, treated in a quantitative manner, using the inventory model for mapping behavioral skills Leme (2005). Thus, the descriptions made allowed the development of a competency mapping functions for the company, and has also been proposed a tool for performance evaluation of competence based on the identification methodology applied so that their managers do periodically review the progress and development of each employee in accordance with the objectives and organizational strategies.

Key words: People Management, Competency, Behavioral Skills

LISTA DE SIGLAS

MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização

NCC - Nível de Competência do Colaborador

NCCF - Nível de Competência do Colaborador em relação à Função

NCF - Nível de Competência da Função

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Diagrama dos participantes	32
Figura 2: Comparação da Escala de Percentual com o Nível de Competências	34
Figura 3: Rondelle a 4 Queijos	37
Figura 4: Lasanha à Bolonhesa	37
Figura 5: Pizza de Chocolate	38
Figura 6: Organograma da Empresa	38
Figura 7: Comparação da Escala de Percentual com o nível do Indicador de Competência	52

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Peso das Competências Organizacionais	43
Gráfico 2: Competência da Função Garçom	46
Gráfico 3: Competência do Funcionário da Cozinha	48

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Conceitos de Competências	26
Quadro 2: Folha exemplo da Atividade do “Gosto/Não Gosto/ O ideal Seria”	31
Quadro 3 : Exemplo da Planilha de Mapeamento de Comportamentos	33
Quadro 4: Fórmula do peso de cada indicador	34
Quadro 5: Demonstração de respostas obtidas	40
Quadro 6: Consolidação dos indicadores	40
Quadro 7: Exemplo da Planilha de Mapeamento de Indicadores.....	44
Quadro 8: Modelo de Avaliação Comportamental	51
Quadro 9: Fórmula do Nível de Competência do Colaborador	52
Quadro 10: Nível de Competência do Colaborador	53
Quadro 11: Exemplo de Calculo do NCC	53
Quadro 12: Avaliação do Colaborador em relação à Função	54
Quadro 13: Formula do Nível de Competência do Colaborador em relação à Função	55
Quadro 14: Exemplo do Calculo do NCCF	55

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Total de Competências Organizacionais e seus respectivos Indicadores	43
Tabela 2: Nível de Competência da Função Garçom	45
Tabela 3: Nível de Competência do Funcionário da Cozinha	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 OBJETIVOS	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	20
2.1.2 Evolução da gestão de pessoas no Brasil: Breve Histórico	23
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	24
2.3 PARTE I: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	30
2.3.1 Eleger amostras da Rede de Relacionamento	31
2.3.2 Coleta dos Indicadores	31
2.3.3 Consolidação dos Indicadores	32
2.3.4 Associação das Competências aos Indicadores	33
2.3.5 Validação	33
3. METODOLOGIA	36
3.1 PARTE I: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	39
DA ORGANIZAÇÃO	
3.1.1 Eleger amostras da Rede de Relacionamento da organização	39
3.1.2 Coleta dos Indicadores da organização	39
3.1.3 Consolidação dos Indicadores e 3.1.4 Associação das Competências aos	40
Indicadores da organização	
3.1.5 Validação da organização	41
3.2 PARTE II: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS DE CADA FUNÇÃO	42
4. ANÁLISES DOS RESULTADOS	43
4.1 ELABORAÇÃO DO NÍVEL DO MAPEAMENTO DE COMPETENCIA	44
PARA A FUNÇÃO GARÇOM	
4.2 ELABORAÇÃO DO NÍVEL DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA	47
PARA AS FUNÇÕES DA COZINHA	
4.3 PROPOSTA	49

4.3.1 Proposta de avaliação por competências em nível de organização	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

1. INTRODUÇÃO

Foram as novas mudanças no mercado competitivo e os grandes e modernos avanços no interior das empresas e tecnológicos, observados nas últimas décadas que obrigaram as empresas a reformular seus respectivos modelos de gestão de pessoas. As prioridades e os relacionamentos dentro das empresas sofreram diversas e constantes mudanças, juntamente com os novos modelos de produção e desenvolvimento organizacional, as relações interpessoais e profissionais mudaram e para melhor.

A preocupação dos responsáveis pelas organizações deixou de ser apenas físico-estrutural, como o maquinário, as instalações, para a qualificação e capacitação de seus colaboradores, descrição de cargos e hierarquias, para tomar um novo formato, tendo em vista a importância e contribuição das pessoas como agentes de mudanças nas organizações. As novas tendências na gestão de pessoas vai além da questão técnica, buscando a maior participação e envolvimento das pessoas na formulação e implementação de estratégias (internas/externas) no novo cenário competitivo.

Neste cenário, a competência passa a ser reconhecida como peça-chave para o advento do novo modelo de gestão, gestão por competência, caracterizada assim pela participação, capacitação, integração e desenvolvimento das pessoas que compõem a empresa. Para complementar este sentido, Ruas (2005) *apud* Silva e Luz (2010, p. 543):

Associa o conceito de competência com a capacidade de combinar e mobilizar corretamente os recursos de que as organizações já dispõem, e de acordo com este entendimento, cada organização define seu plano de remuneração buscando atingir suas metas por meio do atendimento das necessidades de seus funcionários.

A nova gestão busca o desenvolvimento da pessoa e da organização, gerindo assim o capital humano de acordo com a capacitação de cada colaborador dentro das competências previstas para cada cargo ocupado, além de atender as estratégias empresariais, centralizando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva e diferenciação no mercado.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Para o corpo funcional da organização, a gestão por competência permite focar nos esforços para que os resultados sejam positivos, por meio do saber fazer, agir, a fim de direcionar a uma

postura de busca constante de conhecimento, habilidades, ou seja, qualificar o indivíduo para que o mesmo possa exercer suas funções de acordo com o esperado dentro da empresa. (ANDRADE *et al* 2011)

Mesmo sabendo dos resultados positivos que a gestão por competência tem a oferecer, algumas organizações ainda lutam contra barreiras que impedem a introdução da mesma.

Dutra (2004) *apud* Orsi *et al* (p. 05) afirma que a dificuldade da implantação do modelo de gestão por competência nas empresas é encontrada principalmente na

resistência dos gestores e colaboradores que não sabem agir e encarar a nova forma de gestão e questiona-se sobre o porquê da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos da forma como estão. Outro fator que gera desconforto entre os integrantes da empresa, ocorre quando o modelo interfere nas práticas de remuneração ou carreira da empresa.

Em verdade, o que existe é uma barreira interna nas organizações que impedem que o novo modelo de gestão por competência adapte o ambiente organizacional, principalmente nas relações gerenciais e interpessoais. Neste caso, muitos empresários evitam modernizar sua gestão por compreender que a gestão por competência não trará resultados positivos. Além disso, a implantação de projetos que auxiliem a empresa na gestão é marcada por fatores e motivos idealizados por seus proprietários. Como cita Leme (2005, p. 41) em uma de suas experiências de implantação de gestão por competência: “ao partir para o mapeamento de competências, muitas vezes o projeto ficava no meio do caminho, por falta de adaptação ao método ou falta de verba”. Ainda de acordo com Leme (2005), na maioria das vezes deparava-se com o total desconhecimento do processo de Gestão por Competência, como também, ouvia-se dizer que gestão por competências era acessível apenas para as grandes empresas, o que contribuía para o pensamento negativo dos gestores.

O que pode ser percebido então, é que a maioria das empresas não possuem suas competências descritas, como também acreditam serem incapazes de fazerem esse tipo de mapeamento. Sendo assim, de acordo com a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização, surge o seguinte questionamento: **Como identificar para a melhoria da administração de pessoal de uma empresa tendo por base o modelo de gestão por competência?**

A empresa em estudo é apresentada por seu próprio nome fantasia, a Buona Pasta, um restaurante que serve massas italianas em geral A La Carte e Rodizio, localizada na cidade de

Sousa, sertão da Paraíba. Logo diante da referência do restaurante e as dificuldades em competir em um mercado concorrido, é de extrema relevância a empresa aprimorar sua gestão de pessoas com modelos de gestão por competência, tendo em vista a preocupação e cuidado na gerência de seus colaboradores em geral que são os grandes responsáveis por conquistar e fidelizar seus clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como grande parte das empresas no mercado atual não utilizam ou até mesmo não sabem o conceito e a finalidade da gestão por competência, este trabalho tem importância de acrescentar a empresa em estudo um auxílio na modernização de suas práticas de gestão por meio de uma proposta de mapeamento de competências privilegiando a percepção dos funcionários nesse processo, até então não evidenciados pelas práticas de gestão existentes. Visto que, atualmente, a gestão empresarial tem enfatizado a importância do capital humano na busca de maior vantagem competitiva. Deste modo, foi oferecido à empresa uma maneira de mapear e avaliar as competências organizacionais de seus colaboradores, visando a maior participação e engajamento dos mesmos na definição do que deve ser entendido como atitudes adequadas para a maior profissionalização dos mesmos.

1.3 OBJETIVOS

Para realização deste trabalho, a metodologia buscou aplicar o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências de Leme (2005), que permite a empresa desenvolver seu próprio mapeamento das competências comportamentais fazendo o uso de recursos próprios.

Portanto, este relatório se concentra nos seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Mapear as competências comportamentais em um restaurante localizado na cidade de Sousa-PB, tendo por base a metodologia do inventário comportamental para mapeamento de competência.

Objetivos Específicos:

- Identificar as competências comportamentais da organização;

- Identificar as competências comportamentais funcionais;
- Propor um instrumento de avaliação de desempenho por competências tendo por base a metodologia de identificação de competências proposta.

Este relatório de estágio supervisionado está estruturado em 5 seções: a primeira seção foi esta introdução relatando um contexto geral das políticas modernas de gestão, algumas de suas principais barreiras, a importância deste estudo assim como o delineamento dos objetivos da pesquisa. A segunda seção expõe a evolução e histórico do termo gestão de pessoas, seguido da apresentação do modelo de Gestão por Competência, descrevendo as competências individuais e organizacionais, como também as técnicas e comportamentais. Na terceira seção, apresentam-se algumas características da organização, cenário de nosso estudo. Na quarta seção é descrita a metodologia utilizada: a coleta, o tratamento e validação dos dados obtidos, assim como a elaboração dos gráficos gerais das competências comportamentais para as funções da empresa. A quinta seção é constituída na aplicação da metodologia proposta na empresa foco de estudo. E por fim, nas últimas considerações desta pesquisa, trata-se sobre os principais achados assim como as limitações e propostas para novos estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará a evolução da gestão de pessoas no âmbito mundial e brasileiro, destacando alguns pontos como a gestão na fase taylorista, ressaltando as visões funcionalista, sistêmica e de desenvolvimento humano. *A priori* o presente trabalho tem a atenção voltada a gestão por competência e suas respectivas diretrizes, tendo em vista a amplitude e complexidade do conteúdo em si.

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Com o advento da modernização as empresas foram se tornando obrigadas a responder com agilidade e rapidez aos inconstantes e difíceis momentos de instabilidade no mercado em que atuava. Foi a partir de então que os problemas começaram a surgir e ganhar a dimensão de interferir nos resultados que as empresas esperavam obter. Até então as pessoas não tinham o tratamento que mereciam e a gestão de capital humano não tinha tanta importância.

Alves (2009, p.37) descreve essa fase da seguinte forma:

Os primeiros registros de pesquisas científicas com o objetivo de estudar o trabalho e o papel do trabalhador numa linha de produção tiveram início no final do século XIX, com os estudos desenvolvidos por Frederick W. Taylor na Pensilvânia. Os estudos destinavam-se a definir princípios de administração que orientassem os gerentes sobre os métodos mais adequados para gerenciar suas fábricas. Tais princípios refletiam a ideia de que por meio de uma gestão adequada do pessoal era possível alcançar uma maior rentabilidade e uma melhor posição da empresa no mundo competitivo dos negócios.

Desta forma, a influência de Taylor propagou-se diante das empresas ocasionando mudanças significativas relacionadas à visão da administração sobre a classe de trabalhadores da época. Seus ensinamentos adaptaram o administrador a concentrar seus objetivos na fixação de metas, na melhoria dos processos e na cooperação entre os operários. O administrador passou a ser responsável pelo desenvolvimento do pessoal e de premia-los pelos bons resultados apresentados. (LACOMBE, 2009)

Deste modo, a gestão de pessoas foi sendo solidificada e estruturada ao longo dos anos que se passavam. O foco agora era aprimorar o corpo funcional de acordo com as reivindicações organizacionais.

Vale salientar que o setor de Recursos Humanos até o final do século XIX estava voltado exclusivamente à folha de pagamento e a contratação dos colaboradores levando em consideração a experiência e praticidade de cada um, não havendo uma capacitação para aqueles que não acompanhavam o ritmo da empresa. Deste modo, a atuação dos profissionais de recursos humanos mudou seu foco em processo/tarefas para intensificar seus objetivos baseados em resultados alcançados. No entanto é finalidade da gestão de pessoas oferecer ferramentas que proporcione as pessoas a se desenvolverem por conta própria e produzir o que venha a ser requerido pela organização. (ULRICH, 2000)

A década de 60 foi marcada principalmente pelo pioneirismo da Europa em adotar modelos de trabalho mais complexos, deixando de tratar os operários como máquinas, mesmo assim continuavam sendo tratadas como dependentes e sem criatividade. Em seguida a revolução industrial e por meados de 1950, o que era conhecido como departamento de pessoal, se responsabilizava essencialmente às obrigações legais da relação de trabalho, pela admissão e anotações da carteira de trabalho, como também aplicar advertências, preparar a folha de pagamento, etc. (FREITAS, 2013)

Dutra (2009 p.18) destaca como surgiu esse tipo de abordagem através do:

Desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas, que desse conta das semelhanças, sem prejuízo das diferenças (...). de acordo com a abordagem sistêmica, a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo (...) A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas” (MOTTA, 1979, p.79).

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, que muda sua natureza como um resultado das mudanças no sistema externo que a envolve. A adaptação acontece ativa, em que o sistema maior é afetado por ele. Cooperar com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele. (ANDRADE, 2009)

Levando em consideração a Teoria dos Sistemas, a gestão de pessoas pode ser compreendida como um subsistema inserido em um sistema ainda maior. Dessa forma, a interação de ambas as partes influenciam no resultado final, em que qualquer falha em algum subsistema compromete o todo. É importante considerar que os sistemas variam conforme a natureza do negócio, da praticidade, das situações ambientais e organizacionais.

A grande caracterização de uma organização por meio da abordagem sistêmica é justamente o fato de todos os setores e/ou departamentos permanecerem em uma verdadeira união cujo resultado de alguma área isolada depende conseqüentemente de outras áreas. É nesse sentido que a interação de todos os subsistemas produz teorias e formulações conceituais que podem criar condições reais a serem aplicadas na organização.

A fim de complementar a visão funcionalista e sistêmica, a visão do desenvolvimento humano surge para detalhar como acontece a sinergia do relacionamento da empresa com o funcionário, enfatizando a troca simultânea de valor entre ambas.

A atenção de Dutra (2009) está voltada para as principais bases da visão do desenvolvimento humano, destacadas a partir de:

- **Aprendizagem:** “a compreensão por meio da experiência, incluindo a aquisição de novos entendimentos e modos de pensar e transformar as experiências em algo significativo” HANASHIRO (2008, p.227). A aprendizagem influencia na realidade das pessoas, portanto é primordial que as pessoas que fazem o corpo funcional da organização vivencie seu dia-a-dia capturando e transformando suas experiências em conhecimentos e habilidades eficazes.
- **Dimensões de pessoas:** as pessoas devem ser compreendidas de acordo com a personalidade e individualidade de cada um, passando a ser vista como ser integral e único, e principalmente respeitando acima de tudo a posição e opinião de cada um. Aqui a preocupação é voltada para a diversificação de como cada pessoa atua e pensa;
- **Competência:** é importante frisar os conceitos de competências para compreendermos a visão de desenvolvimento humano. No entanto, Bortef (1994) *apud* Dutra (2009) envolve o conceito de competências a prática em determinado contexto do que se sabe e não um estado de conhecimento e resultado de treinamento.

É na década de 80 juntamente com os grandes avanços tecnológicos, principalmente na área da comunicação, que a classe trabalhadora se fortaleceu ainda mais. O que se tornou preocupante foi justamente como adequar o homem a máquina, levando em consideração a união das competências para benefício da produção de capital. A influência dos movimentos ambientais e conjunturais, oriundos de uma resistente combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos, é resultado de grandes e significativas evoluções sociais, políticas, organizacionais e comportamentais.

No Brasil, a evolução histórica da gestão de pessoas aconteceu de forma gradativa com as novas formas de políticas e governos, em que aos poucos a administração de recursos humanos

começou a ganhar importância e respeito nos centros fabris. Esse marco na evolução do termo sucedeu um pouco tardio quando comparada com a evolução no mundo.

2.1.2 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil: Breve Histórico

O primeiro momento da evolução acontece nos anos de 1890 a 1930 (Primeira República) em que cerca de 20% da população brasileira era classificada como proletarizada, ou seja, o poder de pressão do proletariado era insignificante (GIL 2010). Por essa razão não existia uma área específica dentro das indústrias que priorizassem os direitos e deveres dos trabalhadores.

Seguindo a linha de raciocínio, o governo de Getúlio Vargas, conhecido como Estado Novo no período de 1930 a 1945 foi marcado por intervenções nas questões trabalhistas dentro das organizações.

Para Dutra (2009, pág. 32) esse período foi marcado pela gestão burocrática de pessoas e “caracterizado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho”.

A segunda República (1945 a 1964) no Brasil teve como marco as instalações de empresas multinacionais que estimularam a praticar modernas e bem estruturadas modelos de gestão de pessoas. Prática estas, baseada no referencial taylorista que deu início a uma gestão mais profissionalizada nas pessoas. (DUTRA, 2009)

Após 1964 as forças sindicais já conseguiam obter um significativo resultado nas lutas trabalhistas e conseguiram ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.

Gil (2010, p. 55) complementa este período pronunciando que:

As empresas nesse período começaram a requerer ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto matérias, financeiros quanto humanos. Em sequência, muitas empresas deram atenção maior a certas áreas de recursos humanos até então pouco consideradas, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargo, salários e benefícios.

Pelo que pode ser observado, o processo evolutivo no Brasil teve seu progresso alavancado quando as multinacionais começaram a modificar seu mercado e exigir dele um modelo de gestão mais rígido e cuidadoso. Neste caso, fatores como a transparência, a simplicidade e a flexibilidade

na gestão são cada vez necessários para que o desempenho alcançado seja significativamente positivo, elevando assim a gestão de pessoas ao ponto estratégico da administração das empresas.

Foi a partir dos anos 90 que as organizações conseguiram se flexibilizar e obter maior velocidade nas respostas para as exigências internas e estarem prontamente preparadas para enfrentar as inconstantes e complexas situações que poderiam acontecer. (RIBAS *et al*, 2013)

Freire (2013) complementa o cenário de 90 afirmando que as organizações foram obrigadas a se reestruturarem urgentemente:

Pois a era da competitividade havia chegado bruscamente. O mercado mudou, os lucros passaram a ser equacionado pelo valor de um bom serviço prestado aos seus clientes, e para tanto, o seu pessoal teria que ter qualificação, competência para atingir esta excelência de serviço tão almejada.

Sendo assim, as empresas foram obrigadas a mudarem na mesma proporção das novas mudanças, buscando novas formas de gestão com a finalidade de alcançar novos resultados, conquistar o mercado e se fortalecer junto a ele.

Ruas *et al* (2005 p. 02), afirma que “é com base na nova lógica da atividade de serviços, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma”.

Em consequência a todo esse movimento, o sucesso nas empresas sucedia agora do investimento nas pessoas, em capacita-las, treina-las e desenvolve-las com base nos resultados que se esperava alcançar. Em seguida o colaborador ganhou o respeito que merecia, passando a ser visto como um ser capaz de agregar valor e mudar o destino da organização com base em seus conhecimentos e habilidades, ou seja, as pessoas assumiam a responsabilidade de aumentar a competitividade da organização.

Com todo esse dinamismo que o termo competência proporciona é necessário compreender como é gerenciada e regulamentada essa competência que possui tanta importância no âmbito organizacional e individual. Deste modo a gestão por competência tem por objetivo consolidar como as organizações lidam com esse instrumento fundamental para seu funcionamento.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O mercado competitivo exige que as empresas não tenham somente a capacidade de desenvolver as melhores competências, mas saber como geri-las eficazmente para enfrentar as

ameaças e oportunidades do mercado. Seguindo este raciocínio, a gestão por competência é vista como um instrumento que faz parte desse processo, capaz de apresentar alternativas eficientes de gestão para a organização. Nesse contexto, (Hipólito 2001 *apud* Costa 2003) afirma que a gestão de pessoas por competências equivale a identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de conhecimentos, atitudes, habilidades que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes as suas funções.

Para uma simples diferença de conceito, Silva e Luz (2010, p. 544) citando (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999) descrevem que:

Gestão de competência diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao desempenho do seu negócio e gestão por competência recomenda que a organização analise o trabalho de suas equipes conforme as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

Antes de aprofundarmos sobre gestão por competência é pertinente que seja apresentado o que se entende por competências.

O nome competência surge com a intensificação da evolução tecnológica e da concorrência, principalmente após 1990, quando as organizações se depararam com novas lógicas de trabalho, diferenciadas pela baixa previsibilidade das tarefas e intensa informatização. A reestruturação produtiva nas últimas décadas transformou o conteúdo dos postos de trabalho e os pré-requisitos a serem ocupados. (MASCARENHAS, 2008)

Nesse contexto, o termo competência envolve diferentes conotações. Podendo ser compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que refletem nas tarefas reproduzidas pelas pessoas. Fleury e Fleury (2000, p.10) *apud* Bitencourt (2010, p.181) afirmam que: “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos”.

A aplicação de todo conhecimento, habilidade e atitude só acontece quando esta associada à entrega das pessoas. Afirma Dutra (2001) *apud* Mascarenhas (2008) que a contribuição efetiva do indivíduo à organização é resultado de seus esforços. A entrega só acontece quando o individuo atua no ambiente de trabalho e se dedica conforme suas aptidões ao desenvolvimento de suas tarefas. .

O conceito de competências surge de muitas abordagens. Na finalidade de melhor compreendermos esse conceito, o quadro a seguir apresenta uma breve sistematização de diversas opiniões de autores que definem esse termo e suas respectivas evidências.

Quadro 1: Conceitos 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 e resultado.
Boog (1991, p. 16)	“Competência é qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazendo determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”	Aptidão, valores e formação.
Boterf (1997a, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”	Mobilização e ação
Fleury e Fleury (2000,p.21)	“Competência: 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”.	Ação e resultado.
Becker, Huselid e Ulrich (2001,p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”	Formação e desempenho.

Fonte: Adaptado de Bitencourt 2010 (p, 180 e 181).

Na conjuntura organizacional pode-se afirmar que o sucesso obtido em uma empresa advém da integração de competências que ela possui. Portanto, as competências podem ser classificadas em individuais (relacionadas aos próprios funcionários) e organizacionais (inclui ao conjunto como um todo ou suas subdivisões).

As competências organizacionais para serem formadas e desenvolvidas é necessário um longo caminho a ser percorrido. Conforme Fleury (2000) *apud* HANASHIRO (2008) este início de processo tem origem na aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo e, por fim,

para a aprendizagem da organização, em um processo contínuo e estreitamente vinculado à gestão do conhecimento.

Colaborando com os estudos sobre competências organizacionais, Mascarenhas (2008) classifica duas importantes categorias: as competências organizacionais básicas e as seletivas. Deste modo as básicas ou qualificadoras, são aquelas que garantem a sobrevivência da organização em determinado mercado. Já as competências organizacionais seletivas permitem na verdade uma diferenciação da organização diante seus competidores de mercado regional e/ou nacional. Sobre essa perspectiva uma competência essencial (ou seletiva) pode vir a ser transformado em competência seletiva (ou básica), o que justifica a importância do desenvolvimento contínuo das competências organizacionais.

Fleury e Lacombe (2003) *apud* Silva e Luz (2010), afirmam que o conjunto de ocupações de cada cargo ou mesmo a posição que cada pessoa se encontra, são fatores que delimitarão a avaliação da competência individual.

A gestão de pessoas por competências trata-se de uma opção que consiste à análise e a gestão da atuação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização de acordo com os critérios de desempenho, baseado no conceito de competências.

De maneira bem concisa Gramigna (2007, p. 43) afirma que “Gestão por competência é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Com base em Junior *et al* 2013, a gestão de pessoas é tida como um modo avançado de administrar pessoas, levando em consideração que a sua sustentação está nos conhecimentos requeridos pela empresa para que seus objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre seus colaboradores. O autor ainda complementa o termo destacando os principais objetivos da adesão a essa gestão baseado em Boog *et al* (2002) . São eles:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e as estratégias da empresa;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada empregado;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento, planos de sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometimento de líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe;

- Transparência nas relações internas.

Esse modelo de gestão permite que as empresas façam um balanço rapidamente entre os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, processo este que auxilia o desenvolvimento de competências essenciais (vantagens competitivas) para o fluxo organizacional e necessário para alcançar o esperado sucesso no mercado. A gestão por competência apresenta melhorias motivacionais e produtivas entre os funcionários, ou seja, a pessoa certa no lugar certo, o acréscimo às competências individuais e conseqüentemente uma aumento significativa na fidelização dos clientes.

A gestão por competência é reconhecida por muitos administradores como um modelo capaz de orientar os esforços para o planejamento, a captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal ou organizacional), as reais competências necessárias para a consecução de seus reais objetivos. (BRANDÃO, 2005)

Assim sendo, Dutra (2009) relaciona a gestão por competência ao estudo da visão do desenvolvimento humano quando interliga a particularidade da troca simultânea entre as competências da organização e do indivíduo. Essa troca acontece quando a organização disponibiliza de seus conhecimentos para as pessoas que fazem parte do seu quadro de profissionais, para que as mesmas possam qualificar-se e aprimorar-se diante das situações que possam surgir. Portanto, as pessoas também transferem suas experiências e aprendizado para completar o ciclo de integração, levando em consideração ao benefício mútuo de ambas as partes.

Leme (2005) divide as competências em dois grupos, conhecidos como as técnicas e as comportamentais.

As competências **técnicas** são reconhecidas como tudo o que o profissional sabe para desempenhar uma função e ser um especialista técnico. Como exemplo o autor menciona: idiomas, sistema de computação, ferramentas etc.

Ainda tratando dessas competências, vale frisar que elas diferenciam de organização para outra. Porém, independente do tipo e porte da organização, elas devem permanecer centralizadas como paradigma de uma economia do conhecimento, observar a cultura e a capacidade de aprendizagem organizacional, a visão de inovação, assim com os diferentes modelos de gestão e o perfil do capital humano a ser trabalhado. (ALVES, 2009)

Já as competências **comportamentais** são compreendidas na visão de Leme (2005, p.15) como sendo “tudo o que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem

impacto em seus resultados, como exemplo a criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras”.

Todavia, as competências comportamentais são as mais difíceis de serem mensuradas e quantificadas dentro de uma organização e durante uma seleção por serem elas as responsáveis pela reação diante de tudo e de todos dentro da organização.

Para Jesus (2013) a competência comportamental é assim adquirida:

A competência comportamental é adquirida na experiência, tanto profissional quanto de vida. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia, ousadia, perseverança e otimismo.

Difícil de ser imitado, o comportamento por muitas vezes retrata a personalidade das pessoas. Portanto nas organizações, os colaboradores são selecionados na expectativa que desenvolvam suas competências que são afirmadas. Alves (2009, p.45) defende que:

O comportamento é definido segundo aspectos como a cultura, a educação, a família, a escola e a sociedade. São as reações, as formas como agimos no mundo nas relações pessoais e profissionais. Percebe-se que determinados comportamentos são comuns em uma cultura e que em outras não o são. Cada sociedade estimula os comportamentos que são aceitáveis e as competências necessárias ao meio.

Para tanto, as competências comportamentais são oriundas das experiências e situações vivenciadas pelas pessoas e trazidas para o ambiente profissional em que estão inseridas. Sendo assim, são esses comportamentos que estimularão a integração e obtenção de resultados esperados, podendo ainda ser aperfeiçoados por meio de treinamentos e autodesenvolvimento para determinada finalidade.

Nesse intuito, as empresas precisam mapear, fazer a gestão e avaliação de competências comportamentais para fins de resultados positivos individuais e organizacionais. Portanto, o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências de Leme (2005) é uma metodologia que ajudará as empresas a buscarem o que é melhor para a organização, levando em consideração o baixo custo e a fácil aplicação dentro dela. Tendo em vista que os colaboradores são os principais responsáveis por essa tarefa, o inventário torna-se real e preciso com as informações requeridas.

No entanto existem diversas outras maneiras de mapeamento de competências para a organização, como técnicas de pesquisa social que auxiliem na realização de um diagnóstico, que

permite não apenas a identificação das competências organizacionais e funcionais, como também planejamento de meios de recrutamento, seleção e desenvolvimento. Pode ser mapeadas também a partir da observação, de grupos focais e questionários estruturados. Guimarães e outros (2001) e Santos (2001) *apud* Brandão E Bahry (2005).

Em linhas gerais, o Inventário de Comportamental para Mapeamento de Competências pode ser aplicado em empresa de qualquer porte e em todos os seus níveis, independente do número de colaboradores. Utiliza uma metodologia construtiva que busca o que é melhor para a organização, como também participativa, em que os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências por meio de uma simples atividade. Possui um baixo investimento e rapidez na implantação, além de ser comprovado matematicamente.

Segundo Leme (2005, p. 45) o “objetivo desse método é montar uma lista de indicadores que sejam compreendidos plenamente por seus colaboradores, afinal eles são os talentos e são eles que possuem as competências”.

Sua aplicação é realizada para identificar as competências organizacionais, as competências de cada função, identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com foco em competência, auxiliar a criação das perguntas para aplicar seleção por competências através de entrevistas comportamentais.

A construção do Inventário Comportamental é subdividida em duas partes:

- Parte I : Identificando as Competências Organizacionais
- Parte II : Identificando as Competências de cada função.

2.3 PARTE I: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Nesta parte, serão identificados os Indicadores de Competências da Organização, porém não serão identificadas as competências de cada função, todavia se faz necessário ter referência de todas as funções envolvidas na organização. Os indicadores apresentam 100% do que a organização precisa em nível de competência.

A construção do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é seguido de cinco etapas:

2.3.1 Eleger amostras da Rede de Relacionamento

Aqui é realizada a escolha dos colaboradores que participarão de todo o processo. Na verdade o que se espera é que sejam envolvidas pessoas de todas as funções da organização, independente da importância do cargo, priorizando assim a visão de cada contribuinte, identificando o essencial para a organização. Como afirma Leme (2005, p. 49):

Como os indicadores apurados representarão 100% das competências de que a organização precisa, nada mais justo do que envolver pessoas de todas as funções, seja de um “cargo” mais ou de “cargo” mais alto. O importante mesmo é que cada uma delas com sua própria visão contribuir, identificando o ideal para a organização.

2.3.2 Coleta dos Indicadores

Para que sejam coletados os indicadores, é necessária uma aplicação de uma atividade simples conhecida com “Gosto/Não Gosto/O ideal seria”. Ao apresentarem as respostas, os colaboradores não tem dimensão de sua contribuição no processo. Essa atividade normalmente tem duração de uma hora, tendo em vista 15 minutos antecedentes para uma breve explicação e conscientização de todo o trabalho.

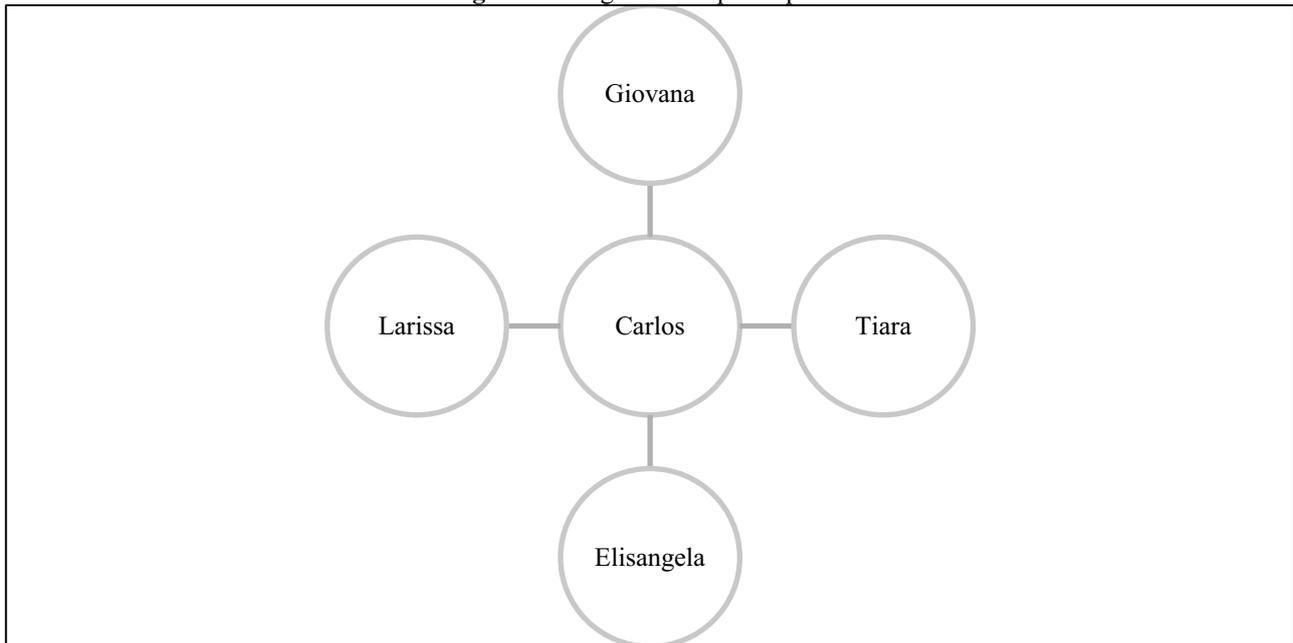
Segue o exemplo da folha que cada colaborador deverá utilizar no quadro 2 seguinte.

Quadro 2: Folha exemplo da Atividade do “Gosto/Não Gosto/ O ideal Seria”

Gosto	Não Gosto	O ideal seria

Fonte: Leme (2005)

A finalidade dessa tarefa é que os colaboradores pensem em todas as pessoas que se relaciona dentro da organização, registrar seus devidos comportamentos relevando a autoridade que cada um possui. Nessa proporção serão listados os comportamentos que eles gostam nas pessoas quanto o que não gostam, e segundo suas percepções, aqueles que precisam ser melhorados. Para facilitar a elaboração das frases, Leme (2005) sugere a elaboração de um diagrama no qual são inseridos os nomes dos participantes conforme mostra a figura 1. O diagrama é elaborado em separado da folha da atividade “Gosto/Não Gosto/ O ideal Seria” de modo a evitar possíveis identificações na mesma.

Figura 1: Diagrama dos participantes

Fonte: adaptado Leme (2005).

Os nomes apresentados são apenas ilustrativos para facilitar o entendimento da etapa de coleta das frases. Ao distribuir a folha da atividade “Gosto/Não Gosto/ O ideal Seria” para os participantes, o instrutor entrega uma segunda folha aos participantes, nela eles colocam no círculo do centro o seu nome e nos círculos ao redor o nome das pessoas com as quais mais interage na empresa. De acordo com a figura 1, por exemplo, Carlos buscará refletir sobre o comportamento que ele gosta, não gosta e o que seria ideal no comportamento das colegas de trabalho Giovana, Tiara, Larissa e Elisangela. O mesmo processo será desenvolvido pelas demais colegas em relação aos colegas de trabalho.

2.3.3 Consolidação dos Indicadores

Depois das respostas dos colaboradores, é chegada a hora de consolidá-las e reescrever em uma lista para melhor compreensão. De tal forma que fiquem no infinitivo, de forma afirmativa, que estejam no sentido ideal para a organização, que sejam eliminadas as frases duplicadas ou que apresentem o mesmo sentido e separar quando obtiver mais de um indicador na mesma frase.

2.3.4 Associação das Competências aos Indicadores

Aqui, o idealizador do projeto irá listar cada competência a seu respectivo indicador. Um detalhe que deve ser priorizado nessa etapa é quando Leme (2010, p. 63) escreve que “cada empresa pode ter definição e entendimento diferentes para o mesmo indicador.” Neste caso, Leme (2005) destaca uma lista de 14 competências principais normalmente encontradas nas empresas em que são aplicados os processos de gestão por competência. São elas: Criatividade, empreendedorismo, visão sistêmica, negociação, organização e planejamento, foco em resultado, foco no cliente, cultura da qualidade, liderança, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e flexibilidade. Para cada competência, o autor apresenta um conceito e exemplos de indicadores que podem ser vinculados a ela. Essa descrição e exemplificação auxilia o pesquisador no momento em que se precisa distribuir os indicadores coletados a competências e não há muita clareza na distribuição dos mesmos.

2.3.5 Validação

Última etapa que deve ser acompanhada com a direção da empresa e/ou os responsáveis pelo andamento do projeto. Portanto, é importante que se tenha em mãos o MVVE e a relação completa dos indicadores e suas competências.

Assim sendo, Leme (2010, pág., 76) destaca: “o que deve ser feito é a inclusão da competência no rol das competências da organização e a discussão e o levantamento de indicadores que expressem essa competência para a organização.”.

2.4 PARTE II: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS DE CADA FUNÇÃO

Depois de enumeradas as Competências Organizacionais e seus respectivos indicadores, aqui serão identificados quais e quanto dessas competências são necessários para cada função através de uma lista, como exemplifica o quadro 3 seguinte.

Quadro 3 : Exemplo da Planilha de Mapeamento de Comportamentos

Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se Aplica

Fonte: Leme (2005)

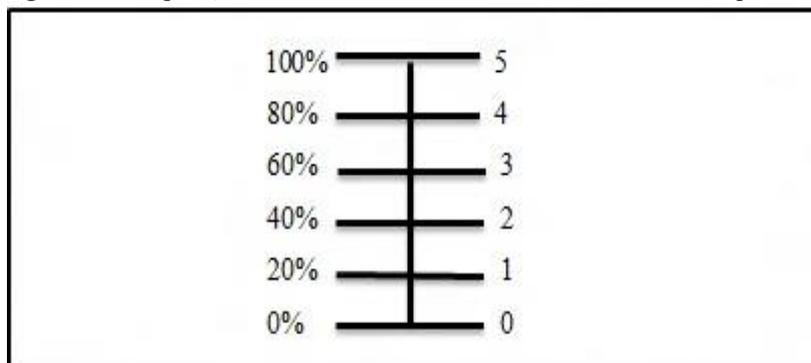
É de responsabilidade de cada superior da função, analisar cada indicador e classificar sua intensidade ou a necessidade de cada indicador como: **Muito forte, Forte, Normal** ou **Não se aplica**.

Leme (2010, p. 79) descreve a diferenciação de cada grau que devem ser assinalados pelos chefes superiores da organização da seguinte maneira:

Os níveis **Muito Forte** e **Forte** são autoexplicativos e, portanto deverão ser marcados na evidência da necessidade do comportamento em questão. Também autoexplicativo é o nível **Não se Aplica** que deverá ser marcado se o comportamento não for necessário para a função. Já o **Normal** deverá ser marcado caso o comportamento e questão sinalize nenhum destaque especial. Como diz popularmente, não é nem frio nem quente.

Um passo importante nessa parte é a determinação matemática do **nível de competência** para cada função. Assim sendo, a escala em pontos é a que melhor mensura as competências variando de 0 a 5 o nível de competência. Logo, 100% de uma determinada competência equivale ao nível 5 da escala, como ilustra a figura 2 a seguir.

Figura 2: Comparação da Escala de Percentual com o Nível de Competências



Fonte: Leme 2005

Para calcular quando vale cada indicador é necessário dividir o nível máximo da escala do nível de competência pela quantidade de indicadores de uma determinada competência. Segue a fórmula:

Quadro 4: Fórmula do peso de cada indicador

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Indicadores da Competência}} \times \begin{array}{l} \text{Quantidade de} \\ \text{indicadores} \\ \text{considerados muito} \\ \text{forte ou forte} \end{array}$$

Fonte: Leme (2005)

Para o cálculo mais preciso a respeito do nível de impacto que cada competência possui em relação à função, de acordo com a metodologia de Leme (2005), basta multiplicarmos o resultado da fórmula acima pela quantidade de indicadores marcados como muito forte e forte para cada função. Logo o resultado de todo o processo é reconhecido, e para uma melhor explicação é interessante que se faça um gráfico com os resultados obtidos para cada função.

Após descrição da metodologia, o presente relatório descreverá os caminhos metodológicos aplicados na empresa.

3. METODOLOGIA

O cenário de estudo é um restaurante localizado na Rua Getúlio Vargas, Nº14, no centro da cidade de Sousa – PB que possui como razão social Maria Betânia de Andrade Queiroga ME, em que utiliza do nome fantasia Buona Pasta, administradas por dois sócios proprietários por nomes de Francerlândio Macena da Cruz e José Rafael da Cruz. Possui portanto como missão produzir e servir produtos de alta qualidade preocupando-se desde a seleção de ingredientes, manuseio e por fim servir deliciosas iguarias italianas com um toque nordestino, prezando sempre pelo bom atendimento, colocando os clientes em primeiro lugar, e visão ser referência na área em que atua, sempre inovando e buscando expandir seus horizontes. Com CNPJ de número 16.603.804/0001-15, inscrição estadual 16.202.351-1, com forma jurídica de 213-5 Empresário Individual, com os seguintes ramo de atividade:

Atividade Econômica Principal

56.11-2-03 - Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares;

Atividades Econômicas Secundárias

56.11-2-01 - Restaurantes e similares

56.11-2-02 - Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas

56.20-1-04 - Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar.

Atualmente a empresa consta com 10 colaboradores, subdividido em duas funções, garçons e funcionários da cozinha.

3.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA:

A empresa surgiu através de duas ideias. Com um projeto de abertura de outra empresa no ramo de alimentação (cafeteria) Francerlândio se encontrou com Rafael que estava vindo de Fortaleza – CE visitar a cidade e gostou do que viu. Com experiência de um restaurante no mesmo formato na capital cearense, quis então abrir um em Sousa. Foi daí que os dois se uniram pra abrir um negocio mais rentável e aproveitar a oportunidade que os dois alcançavam. Escolheram o centro da cidade, com espaço amplo e bem visto por toda população. Inaugurada dia 12/12/2012 com ambiente estruturado com requinte, sofisticação e inovação. Atualmente possui um quadro de 10 colaboradores, a maioria vinda de uma cidade próxima do Ceará. Não possui distinção quanto ao seu público-alvo, atendendo de segunda a segunda nos horários das 18:00 h à 1:00h os moradores

de Sousa e cidades circunvizinhas que não possuem um restaurante com a variedade de cardápio de tal porte.

A empresa trabalha preponderantemente, oferecendo pratos de Massas Italianas em geral *à La Carte*¹ e Rodízio, a seguir apresentam-se algumas imagens divulgadas no site da empresa, dos principais pratos oferecidos.

Figura 3: Rondelle a 4 Queijos



Fonte: BuonaPasta, 2013.

Figura 4: Lasanha à Bolonhesa



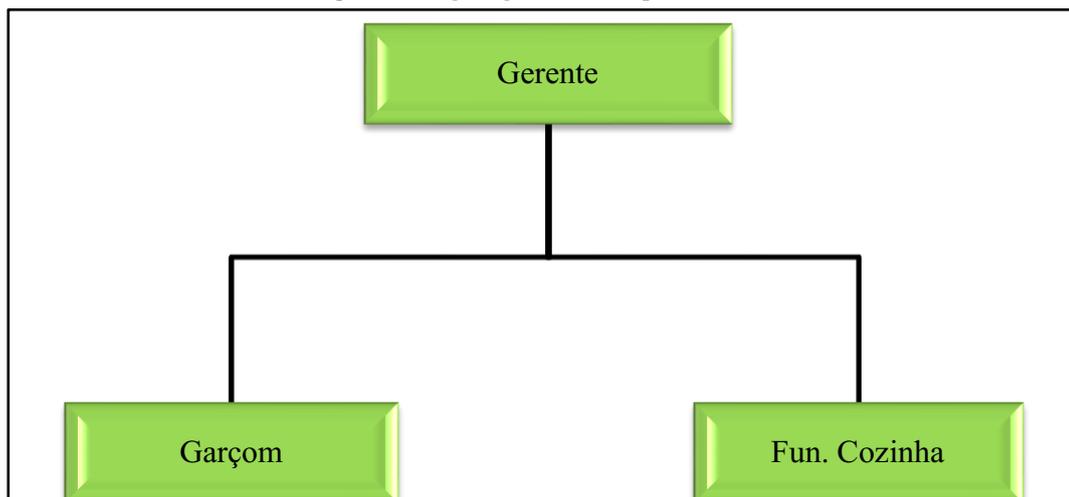
Fonte: BuonaPasta, 2013.

¹ A expressão *à La carte* significa uma referência a um menu de itens observados e adquiridos separadamente, próprio para restaurantes

Figura 5: Pizza de Chocolate

Fonte: BuonaPasta, 2013.

A empresa não possui organograma definido, visto a limitação do seu quadro funcional, segue sugestão elaborada, para melhor visualização dos departamentos da empresa.

Figura 6: Organograma da Empresa

Fonte: dados da pesquisa

O método de pesquisa utilizado pode ser classificado como quantitativo e descritivo. Neste sentido, a pesquisa quantitativa é considerada a tradução de opiniões e informações para classificá-las e mensurá-las. (MORESI, 2003)

Como informado, a pesquisa também pode ser classificada como descritiva, levando em consideração a natureza da pesquisa que de acordo com Gil (2010, p. 27) “as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de

determinada população. Podem ser elaboradas também na finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

A aplicação é realizada seguindo cada passo anteriormente descrito.

3.1 PARTE I: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO

Aqui foram identificadas as competências organizacionais seguindo as cinco etapas do processo.

3.1.1 Eleger amostras da Rede de Relacionamento da organização

Devido ao número significativo de colaboradores, o projeto foi realizado com a ajuda de todos os colaboradores da empresa, no seu total de 10.

3.1.2 Coleta dos Indicadores da organização

A aplicação dos questionários foi realizada em dias alternados da semana, em dois grupos de colaboradores de acordo com as duas funções da empresa (garçons e funcionários da cozinha), com o total de 8 questionários com os funcionários e 4 com os administradores, totalizando 12 no geral.

O questionário de aplicação foi esclarecido antecipadamente e desenvolvido em cerca de 30 a 40 min posteriores para cada grupo. Cada funcionário analisava o que gostava, o que não gostava e o que seria ideal levando em consideração o comportamento profissional dos colegas de trabalho do seu respectivo setor de atuação. Como proposto por Leme (2005) foi elaborado um diagrama para facilitar a visualização de cada funcionário em relação a quem este deveria analisar. As respostas obtidas foram de acordo com o que foi solicitado, como exemplo pode ser destacado algumas respostas no quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Demonstração de respostas obtidas

Gosto	Não Gosto	O ideal seria
Dedicado nas atividades, esforçado, bastante trabalhador;	A falta de atenção as coisas que está realizando;	Manter o controle com os pedidos dos clientes;
Pontualidade na chegada;	Das conversinhas fora de hora;	Demonstrar mais seriedade no ambiente de trabalho;
Agilidade no que faz;	Do individualismo dentro da empresa;	Aprimorar a comunicação entre os colegas de trabalho;
Quando ajuda a quem está sobrecarregado;	Da falta de atenção aos clientes;	Deveria existir mais disposição na realização da tarefa
...

Fonte – dados da pesquisa

3.1.3 Consolidação dos Indicadores e 3.1.4 Associação das Competências aos Indicadores da organização

As etapas 3.1.3 e 3.1.4 foram estruturadas em uma só para reduzir o tempo gasto que seria utilizado. Deste modo, foi usado como base para associação de competências, a lista das principais competências citadas por Leme (2005) na descrição de sua metodologia. Sendo assim, a consolidação dos indicadores e a associação das referidas competências foram feitas diretamente em uma planilha. A distribuição de tais indicadores se deu de acordo com a definição do autor para cada competência associada. Os resultados da correlação são apresentados no quadro 6:

Quadro 6: Consolidação dos indicadores

Indicador de comportamento Apurado	Competência Associada
Ser gentil com os colegas de trabalho	Trabalho em equipe
Ter equilíbrio emocional ao executar as atividades	
Tratar os colegas de trabalho sem distinção	
Saber ouvir a opinião dos colegas	
Respeitar a opinião dos colegas	
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução dos problemas	
Pensar no bem estar dos colegas de trabalho	

Ser pontual na chegada	Organização
Demonstrar seriedade nas atitudes desenvolvidas no ambiente de trabalho	
Preservar os utensílios manipulados no dia-a-dia	
Ter zelo na manipulação de alimentos	
Manter o local de trabalho limpo e organizado	
Estar atento a pequenos detalhes nas atividades diárias	
Ser organizado no registro dos pedidos dos clientes	
Atender os prazos estabelecidos para executar uma atividade	
Respeitar as ordens estabelecidas pela gerência	
Ser ágil quanto aos pedidos dos clientes	Foco no cliente
Saber tratar bem o cliente, sendo paciente no registro dos pedidos	
Compreender as necessidades do cliente	
Realizar atendimento personalizado de acordo com o estilo do cliente	
Solucionar de forma rápida os problemas em relação ao atendimento ao cliente	
Sugerir ideias para melhorar os processos internos	Proatividade/Inovação
Criar campanhas de vendas dos produtos da empresa	
Demonstrar interesse para aprender novas atividades	
Questionar tarefas, visando a melhoria das mesmas	
Aprender com os erros, buscando sempre melhorar	
Criar novos produtos/serviços para o cliente	
Saber transmitir as ordens repassadas pela gerência	Comunicação
Saber ouvir das ordens repassadas pela gerência	
Evitar fofocas no ambiente de trabalho	
Saber ouvir as impressões que a gerência tem do seu trabalho	

Fonte: dados da pesquisa

3.1.5 Validação da organização

Com a missão e visão da empresa em mãos, temos nesta etapa o total de indicadores apurados e as principais competências listadas e definidas.

3.2 PARTE II: IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS DE CADA FUNÇÃO

Nesta parte, serão listadas as competências de cada função de acordo com as competências organizacionais descritas, logo, serão identificados quais e quanto dessas competências são necessários para cada função.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Com o total de cinco (5) competências levantadas e em média de 31 indicadores associados, chegamos ao resultado do número de indicadores para cada competência e atribuímos o peso cinco (5) cada uma para o devido cálculo do peso de cada indicador nas funções da empresa de acordo com a fórmula anteriormente descrita. Como demonstra a tabela 1 a seguir:

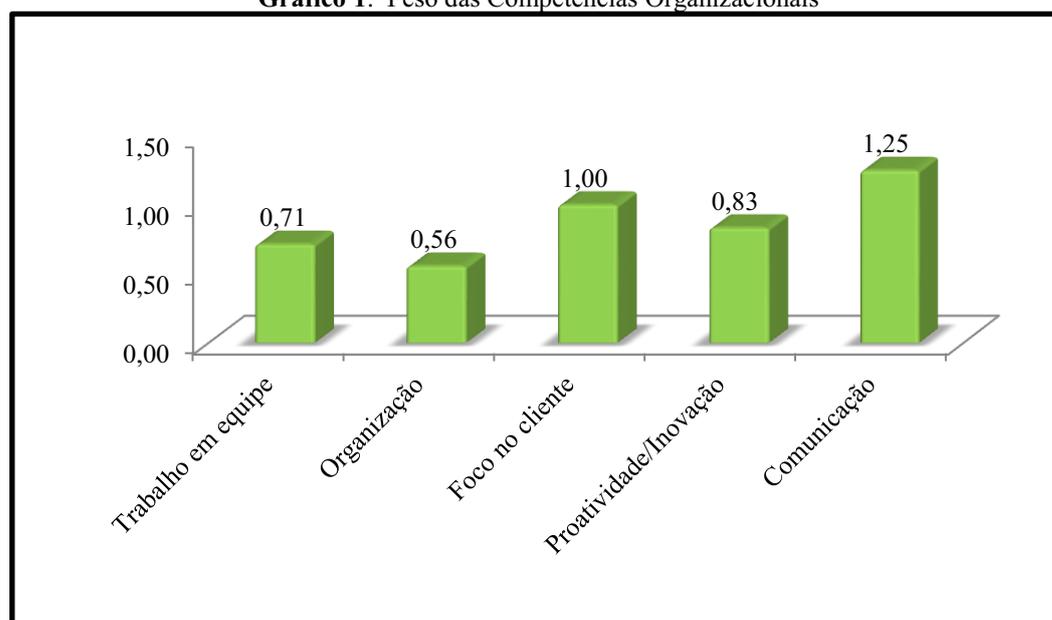
Tabela 1: Total de Competências Organizacionais e seus respectivos Indicadores

Competências Organizacionais	Total de competências	Nível Máximo	Peso de cada indicador
Trabalho em equipe	7	5	0,71
Organização	9	5	0,56
Foco no cliente	5	5	1,00
Proatividade/Inovação	6	5	0,83
Comunicação	4	5	1,25

Fonte – dados da pesquisa

O gráfico 1 apresenta o peso de cada indicador das competências organizacionais. De acordo com os dados apurados, percebe-se que os funcionários apontam como competências principais aquelas voltadas para comunicação e foco no cliente, seguidas daquelas voltadas para a proatividade, trabalho em equipe e organização.

Gráfico 1: Peso das Competências Organizacionais



Fonte – dados da pesquisa

Após realizar o levantamento das competências organizacionais e suas respectivas relações de proporção, segue-se o próximo passo de acordo com a metodologia proposta, ou seja, a identificação das competências comportamentais para as duas principais funções da base operacional da empresa (garçom e funcionários da cozinha).

Para tanto, procedeu-se com a elaboração de uma planilha de mapeamento de indicadores (os quais foram formulados de acordo com a percepção dos próprios funcionários sobre o comportamento profissional adequado) a qual foi vinculada a uma escala gráfica buscando mensurar o grau de importância de cada um deles em relação a função analisada.

4.1 ELABORAÇÃO DO NÍVEL DO MAPEAMENTO DE COMPETENCIA PARA A FUNÇÃO GARÇOM

O preenchimento da planilha foi feito pelos gestores da empresa, de acordo com o que eles entendem sobre o que é mais importante para as funções analisadas. Deste modo, foram identificadas quantas e quais competências foram necessárias para cada função. Este passo aconteceu com a ajuda do quadro seguinte:

Quadro 7: Exemplo da Planilha de Mapeamento de Indicadores

<i>Planilha de Mapeamento de Comportamentos²</i>				
Função: Garçom				
Comportamento	Muito forte	Forte	Normal (pouco necessário)	Não se aplica
Ser gentil com os colegas de trabalho		x		
Ter equilíbrio emocional ao executar as atividades		x		
Tratar os colegas de trabalho sem distinção		x		
Saber ouvir a opinião dos colegas			x	
Respeitar a opinião dos colegas		x		
Auxiliar os colegas de trabalho na resolução dos problemas		x		
Pensar no bem estar dos colegas de trabalho			x	

² Optou-se pela palavra comportamento para facilitar a compreensão dos gestores da empresa no que tange ao preenchimento da planilha.

Ser pontual na chegada	x			
Demonstrar seriedade nas atitudes desenvolvidas no ambiente de trabalho	x			
Preservar os utensílios manipulados no dia-a-dia	x			
Ter zelo na manipulação de alimentos				x
Manter o local de trabalho limpo e organizado	x			
Estar atento a pequenos detalhes nas atividades diárias		x		
Ser organizado no registro dos pedidos dos clientes	x			
Atender os prazos estabelecidos para executar uma atividade	x			
Respeitar as ordens estabelecidas pela gerência	x			
Ser ágil quanto aos pedidos dos clientes	x			

Fonte - dados da pesquisa

Após o preenchimento da planilha para cada uma das funções analisadas, procedeu-se com o cálculo do nível de competência das mesmas.

Deste modo, com a ajuda do Excel agrupamos as competências, com sua respectiva validação, seu nível máximo e o peso de cada indicador apurado para concluir o cálculo do NCF (Nível de Competência da Função).

Portando, para análise de resultados, foi escolhida primeira a função garçom para verificar o nível de cada competência nela existente, como segue a tabela 2:

Tabela 2: Nível de Competência da Função Garçom

<i>Competência</i>	<i>Nº de Competências</i>	<i>Nível Máximo</i>	<i>Indicadores marcados como "Muito forte" ou "Forte"³</i>	<i>NCF⁴</i>
Trabalho em equipe	7	5	5	3,6
Organização	9	5	8	4,4
Foco no cliente	5	5	5	5,0
Proatividade/Inovação	6	5	3	2,5
Comunicação	4	5	3	3,8

Fonte: dados da pesquisa

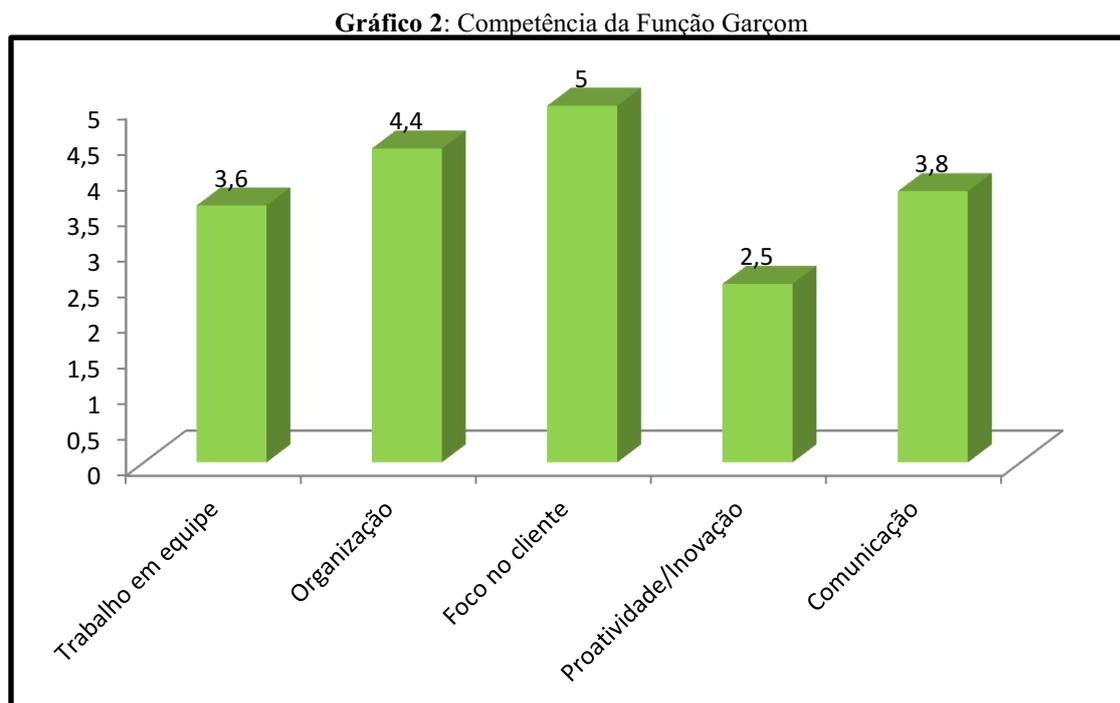
De acordo com a metodologia, o NCF é obtido inicialmente, calculando, para cada competência, a divisão do nível máximo da escala pelo numero de indicadores gerais da mesma. O resultado desta divisão é multiplicado pela quantidade de indicadores marcados como muito forte ou forte. Por exemplo, para a competência comunicação o numero 5

³ Como temos dois gestores para ambos os setores (atendimento e cozinha) foi feita uma media da percepção de ambos em relação aos indicadores marcados como muito forte ou forte.

⁴ Valor arredondado para uma casa decimal.

(nível máximo da escala) pelo número 4 (número de indicadores da competência comunicação), e o resultado (1,25) foi multiplicado pelo número 3 (número de indicadores marcados como muito forte ou forte) cujo produto resultou no NCF (comunicação) de 3,8.

Apresenta-se a seguir o gráfico 2 que demonstra o nível de competência para a função garçom a partir dos dados gerados na tabela 2.



Fonte: dados da pesquisa

Apesar de não ser um objetivo no estudo realizar uma análise crítica, com os seguintes dados validados podemos perceber que a gerência da empresa em estudo possui caráter funcionalista, tendo em vista que sua maior prioridade se encontra no desenvolvimento do papel principal deste funcionário, o atendimento ao cliente. Sendo assim, os garçons se encontram limitados a essa tarefa, quando comparado a competência que apresenta o menor peso na função, a Proatividade/Inovação. Esta, portanto, condiz na falta de iniciativa dos mesmos na geração de novas ideias. Se for levada em consideração a evolução da gestão de pessoas, percebe-se que os gestores do restaurante ainda possuem uma visão limitada das pessoas (DUTRA, 2009).

A competência Organização foi destacada como a segunda maior importância desta função. Portanto, os garçons se mantêm atentos às exigências da organização, como prezar

pela pontualidade, manter o local limpo e organizado, preservar os utensílios de manuseio diário, dentre outros. O Trabalho em Equipe e a Comunicação recebem consideráveis resultados que os classificam como competências intermediárias, ou seja, razoavelmente consideradas importantes para a função estabelecida. É importante ressaltar, que o Trabalho em Equipe e a Comunicação são de extrema importância para o clima organizacional entre os funcionários que desempenham a mesma tarefa, ou seja, quanto mais bem relacionados estiverem, melhor será o desempenho de atendimento e foco no cliente. Todavia a colaboração ocorre de forma instrumental, visto que o peso da competência organização se sobrepõe ao peso da competência trabalho em equipe.

4.2 ELABORAÇÃO DO NÍVEL DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA PARA AS FUNÇÕES DA COZINHA

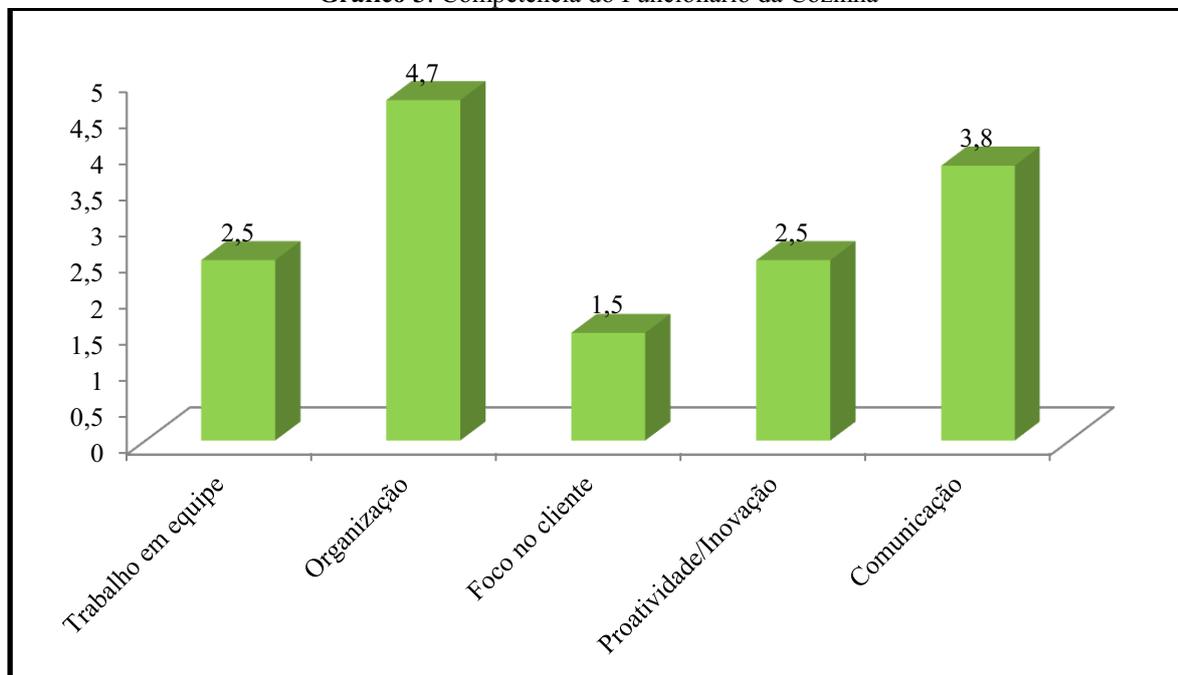
A segunda função a ser descrita é o Funcionário da Cozinha. Sendo assim, a tabela e o gráfico seguintes demonstram os dados validados de acordo com os questionários aplicados.

Tabela 3: Nível de Competência do Funcionário da Cozinha.

<i>Competência</i>	<i>Nº de competência</i>	<i>Nível Máximo</i>	<i>Indicadores marcados como “Muito forte” e “Forte”</i>	<i>NCF</i>
Trabalho em equipe	7	5	3,5	2,5
Organização	9	5	8,5	4,7
Foco no cliente	5	5	1,5	1,5
Proatividade/Inovação	6	5	3	2,5
Comunicação	4	5	3	3,8

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 3 é apresentado para demonstrar o nível de competência para a função dos funcionários da cozinha a partir dos dados gerados na tabela 3.

Gráfico 3: Competência do Funcionário da Cozinha

Fonte: dados da pesquisa

Assim como a função garçom, o funcionário da cozinha também apresenta característica funcionalista quanto a sua administração. Neste caso, as planilhas preenchidas pelos seus respectivos gerentes, apresentaram uma similaridade quanto aos seus resultados, tendo em vista que foi necessário obter a média das duas pontuações validadas, com no máximo dois (2) pontos de diferença entre a mesma competência.

Consequentemente, a competência ‘Organização’ foi a que mais atingiu marcações “Muito forte” e “Forte”, conquistando assim o maior nível de competência da função. Portanto o foco nessa função é ter zelo na manipulação de alimentos, atender os prazos estabelecidos para executar a tarefa, manter o local de trabalho limpo e organizado, ser organizado no registro dos pedidos dos clientes, dentre outros. Logo, o funcionário da cozinha está atuando no ambiente interno da empresa, onde é fabricado o produto final para o cliente, sendo assim, a comunicação e o trabalho em equipe foram as duas seguintes competências que atingiram uma validação considerável para esta função, tendo em vista a importância das mesmas para que o clima organizacional, a interação e desenvolvimento dos funcionários se adaptem ao ambiente de trabalho para atingir seus devidos fins.

Assim como na elaboração do mapeamento de competências dos garçons, percebe-se o mesmo caráter funcionalista em relação aos funcionários do setor interno. A proatividade/inação foi considerada como uma competência que não tem tanta importância na percepção dos donos, e portanto, os funcionários não são considerados como agentes transformadores do ambiente onde atuam ou como tomadores/formuladores de opinião e decisão estratégicas.

Todavia, a competência que atingiu a menor pontuação, foi o foco no cliente visto que os funcionários da cozinha não mantêm contato direto com o cliente, acarretando assim competência dispensável para tal função na visão dos gerentes.

O moderno modelo de gestão proposto por Dutra (2009) leva em consideração o desenvolvimento humano que não desconsidera a necessidade de uma visão sistêmica entre setores, se considerarmos o posicionamento do autor em relação ao contexto apresentado no mapeamento das competências comportamentais dos funcionários da cozinha, pode-se afirmar que, mesmo sendo os funcionários do setor interno, isto não impede que os mesmo tenham contato com cliente e possam sugerir novas ideias para os produtos oferecidos pela empresa. Ao mesmo tempo, tal afirmação se torna um complicador visto que, de acordo com o gráfico 3, não foi considerada um fator importante na visão da gestão.

4.3 PROPOSTA

Após serem identificados os níveis de competência dentro das funções da Buona Pasta, os sócios proprietários poderão utiliza-las não apenas para mapear as competências comportamentais da função, mas também elaboração uma avaliação de desempenho por competência tendo por base a metodologia aplicada. Essa proposta foi considerada pertinente, visto que avaliar o comportamento profissional é uma forma de alinhar a conduta expressada pelos funcionários com o alinhamento da gestão (HANASHIRO, *et al* 2008).

O mesmo autor que propõe a metodologia do mapeamento comportamental por competências, também sugere uma ferramenta de Avaliação com Foco em Competências para identificar quais competências possuem seus respectivos colaboradores que desenvolvem a função e quanto, para que assim possa melhor visualizar os erros e falhas do colaborador em relação à função.

Então, para mensurar com maior precisão as competências comportamentais, a avaliação com foco em competências utiliza do resultado do inventário comportamental que fornece o pré-requisito essencial para obter o resultado preciso, já que sabemos quais os comportamentos necessários para a função, a base da avaliação comportamental é a observação das pessoas que se relacionam com o colaborador a ser avaliado.

Com base no organograma e no contexto da empresa, a avaliação recomendada é do tipo superior, ou seja, somente o “chefe” avalia o subordinado, podendo ser chamada também de avaliação 90° (LEME, 2005). Isto não impede que em um futuro próximo, os gestores possam repensar na forma de aplicação da ferramenta, privilegiando também a opinião dos funcionários em uma avaliação conjunta⁵ (ARAUJO, 2009).

Para construir esse procedimento, inicialmente, deve-se transformar cada indicador em uma pergunta, como segue o exemplo:

Indicador

Ser gentil com os colegas de trabalho;
Ter equilíbrio emocional ao executar as atividades;
Tratar os colegas de trabalho sem distinção.

Pergunta

É gentil com os colegas de trabalho?
Tem equilíbrio emocional ao executar as atividades?
Trata os colegas de trabalho sem distinção?

Após converter todos indicadores em perguntas, tem-se o questionário pronto para ser aplicado. Portanto, as perguntas das mesmas competências podem ser colocadas todas juntas, facilitando o raciocínio do avaliador.

De posse do questionário formulado, os gestores poderão aplicá-los periodicamente. Neste caso, sobre a aplicação, Leme (2005, p. 96) contribui dizendo que: “pode-se dar feedback a todo momento. Isso ajuda a ‘adubar’ a ‘regar’ a semente do feedback, vital para a sobrevivência de qualquer organização, ainda mais na Gestão por competência”. A escala apresentada no quadro 8 é proposta por Leme (2005), inseriu-se

⁵ A avaliação conjunta pode ser entendida como aquela que compreende a avaliação do superior para o subordinado, e a avaliação do subordinado para com o seu superior imediato (ARAUJO, 2009).

então perguntas a partir dos indicadores gerados e apresentados no quadro 6 localizado na página 40 deste trabalho. O quadro 8 seguinte exibe como o questionário de avaliação comportamental é estruturado:

Quadro 8: Modelo de Avaliação Comportamental

Avaliação Comportamental						
Avaliado:						
Avaliador:						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
É gentil com os colegas de trabalho?						
Tem equilíbrio emocional ao executar as atividades ?						
Trata os colegas de trabalho sem distinção?						
Sabe ouvir a opinião dos colegas?						
Respeita a opinião dos colegas?						
Auxilia os colegas de trabalho na resolução dos problemas?						
Pensa no bem estar dos colegas de trabalho?						
É pontual na chegada?						
Demonstra seriedade nas atitudes desenvolvidas no ambiente de trabalho?						
Preserva os utensílios manipulados no dia-a-dia?						
Tem zelo na manipulação de alimentos?						
Mantem o local de trabalho limpo e organizado?						
Este atento a pequenos detalhes nas atividades diárias?						
É organizado no registro dos pedidos dos clientes?						

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Depois do preenchimento da tabela pelos gestores tendo por base a percepção deles de cada um dos avaliados, tem-se o processo de validação dos dados. Esta etapa leva em consideração a construção de uma escala para mensurar as constatações gerencias em cada um dos indicadores avaliados. Assim, cada grau (todas as vezes, muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente, nunca) é representado em uma escala de 0 a 5 onde “todas as vezes” é 100% tendo peso 5 na escala, o mesmo raciocínio é aplicado para os

outros graus do questionários, os quais terão pesos distintos em cada nível, como é apresentado na figura 7:

Figura 7: Comparação da Escala de Percentual com o nível do Indicador de Competência



Fonte: Leme (2005, p. 99)

A avaliação por competência proposta por Leme (2005) busca avaliar cada funcionário em duas dimensões principais, um organizacional e outra funcional.

4.3.1 Proposta de avaliação por competências em nível de organização

Inicialmente, busca-se mensurar o nível de competência geral do colaborador. Este cálculo é extraído a partir da média apurada pela avaliação, representada pela fórmula seguinte:

Quadro 9: Fórmula do Nível de Competência do Colaborador

$$\text{NCC} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Fonte: Leme (2005, p. 99)

Assim acontece na prática como mostra o quadro 10 seguinte:

Quadro 10: Nível de Competência do Colaborador

Opções	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos Equivalentes	5	4	3	2	1	0
Indicador 1	x					
Indicador 2		x				
Indicador 3		x				
Indicador 4			x			
Indicador 5				x		
Indicador 6		x				
Indicador 7			x			

Fonte: Rocha (2013)

Logo a soma dos pontos acima na avaliação é 25, neste caso aplicando a fórmula temos:

Quadro 11: Exemplo de Cálculo do NCC

$$\text{NCC} = \frac{25}{7} = 3,6$$

Fonte: Leme (2005, p. 101)

Portanto, o colaborador possui competência do exemplo com nível 3,6. Essa fórmula deve ser aplicada para o conjunto de indicadores de competências com a finalidade de obter o NCC de todas as competências do colaborador. A avaliação feita calculou o NCC **em relação à organização** e não em relação à função, afinal foram avaliados sete indicadores de competências do colaborador.

Antes de o resultado final ser analisado é fundamental mensurar também o nível de competência do colaborador para a função, o qual irá considerar apenas as pontuações extraídas dos indicadores muito forte ou forte.

5.1.2 Proposta de avaliação por competências em nível de função

Neste caso, Leme (2005, p. 101) esclarece essa diferença da seguinte maneira:

Quando avaliamos um colaborador com todos os indicadores da organização, ou seja, a planilha de avaliação possui todos indicadores de competências transformados em perguntas, estamos fazendo uma avaliação **em relação à função**. Por outro lado, quando é preparado um formulário de avaliação somente com indicadores de competências associadas a função através da planilha de Mapeamento de Comportamento, onde o superior da função escolheu os indicadores de competências destacados como Muito Forte ou Forte, estará fazendo uma avaliação **em relação a função**.

Para a empresa, é de extrema importância que se defina qual nível de competência do colaborador seja realizado, porque na maioria das vezes a função que o colaborador desempenha pode não precisar de todos os indicadores daquela competência e influenciar totalmente no resultado final desejado.

Deste modo o quadro 12 a seguir, mostra uma provável avaliação para a competência Trabalho em equipe da função garçom.

Quadro 12: Avaliação do Colaborador em relação à Função Garçom

Opções	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos Equivalentes	5	4	3	2	1	0
[1] Ser gentil com os colegas de trabalho *	x					
[2] Ter equilíbrio emocional ao executar as atividades*		x				
[3] Tratar os colegas de trabalho sem distinção*		x				
[4] Saber ouvir a opinião dos colegas			x			
[5] Respeitar a opinião dos colegas				x		
[6] Auxiliar os colegas de trabalho na resolução dos problemas*		x				
[7] Pensar no bem estar dos colegas de trabalho*			x			

Fonte: adaptado Leme (2005, p. 102)

*Indicadores necessários para a função de acordo com a visão dos gestores

Nesta etapa vale destacar os indicadores essenciais para a função, como 1, 2, 3, 6, e 7 marcados como Muito Forte e Forte pra a função na perspectiva dos gestores, totalizando 17 (5 [1] + 4 [2] + 4 [3] + 4 [6]). Isso acontece porque o cálculo no nível de

competência do colaborador em relação à função deve ser somado apenas os pontos obtidos na avaliação dos indicadores necessários para a função, e os restantes descartados.

Assim a soma do NCCF (Nível de Competência do Colaborador em relação a Função) acontecerá da seguinte forma:

Quadro 13: Formula do Nível de Competência do Colaborador em relação à Função

$$\text{NCCF} = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação dos Indicadores necessários para a função}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Fonte: Leme (2005, p. 104)

Logo a aplicação na fórmula acontece da seguinte maneira como mostra o quadro 14 a seguir:

Quadro 14: Exemplo do Calculo do NCCF

$$\text{NCCF} = \frac{17}{7} = 2,4$$

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se concluir então que o valor 2,4 é o nível de competência trabalho em equipe do colaborador em relação a função. Para sabermos se esta é uma boa pontuação, compare-se com o NCF da função, no caso, garçom que foi de 3,6. O que indica que há necessidade deste colaborador atentar para uma melhoria no seu comportamento em relação ao grupo tendo por base os indicadores desta competência.

Vale ressaltar que o NCCF de acordo com Leme (2005,p. 104) “tem como foco pleno o desenvolvimento da função, busca excelência, e todos os trabalhos de treinamentos e desenvolvimento serão focados para diminuir e zerar os gaps dos colaboradores, sempre em relação a função”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho relata procedimentos e resultados finais de uma pesquisa realizada em um restaurante da cidade de Souza – PB e apresenta uma revisão da evolução e conceitos sobre gestão por competência e suas respectivas importâncias. Sendo assim os objetivos específicos foram elaborados para desdobrar o estudo do tema proposto.

A principal contribuição deste trabalho foi identificar de forma rápida e precisa através da metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, quais as Competências da Organização como também as Competências de cada função, além do nível necessário para cada uma delas dentro da empresa em estudo, ou seja, a pesquisa levantou variáveis organizacionais e funcionais que auxiliassem a corrigir os problemas de seus colaboradores na condução dos principais objetivos e metas da organização a partir da percepção deles mesmo em relação ao comportamento profissional nas áreas em que atuam.

Com a aplicação da metodologia na empresa, são alcançados os objetivos específicos da pesquisa. Neste caso foram identificadas e descritas a partir da aplicação da mesma, as competências comportamentais da organização com base nas respostas de seus colaboradores. Portanto, podem-se mencionar as competências de Trabalho em Equipe, Organização, Foco no Cliente, Proatividade/Inovação e Comunicação como as respectivas competências organizacionais. Neste caso, os funcionários apontam como competências principais aquelas voltadas para comunicação e foco no cliente, seguidas daquelas voltadas para a proatividade, trabalho em equipe e organização respectivamente.

As competências comportamentais das funções da empresa foram identificadas, quantas e quais competências necessárias simultaneamente para cada uma. Tal procedimento aconteceu a partir de análise de seus gestores, de acordo com o que eles entendem sobre o que é mais importante para as funções consideradas. Assim a maior prioridade da função garçom encontra no desenvolvimento do papel principal deste funcionário, o atendimento ao cliente. Porém, os garçons se encontram limitados nessa tarefa, pois, sua capacidade criativa não possui grande relevância na perspectiva dos gestores, visto o menor peso da competência Proatividade/Inovação para a atividade deles.

Como segunda maior pontuação, a organização é destacada como a competência que possui maior importância para a função garçom. Sendo assim, os garçons se mantêm atentos às exigências da organização, como prezar pela pontualidade, manter o local limpo e organizado, preservar os utensílios de manuseio diário, dentre outros. O Trabalho em Equipe e a Comunicação recebem consideráveis resultados que os classificam como competências intermediárias, ou seja, razoavelmente consideradas importantes para a função estabelecida.

Para a segunda e última função da organização, os funcionários da cozinha, a competência Organização foi a que atingiu maior destaque, conseqüentemente maior nível dentre as demais analisadas. Assim sendo, foco nessa função é ter zelo na manipulação de alimentos, atender os prazos estabelecidos para executar a tarefa, manter o local de trabalho limpo e organizado, ser organizado no registro dos pedidos dos clientes, dentre outros. Todavia, como o funcionário da cozinha está atuando no ambiente interno da empresa, sem contato físico com o cliente, as competências comunicação e trabalho em equipe atingiram uma validação considerável para a função, mesmo sabendo da importância das mesmas para que o clima organizacional, a interação e desenvolvimento dos funcionários se adaptem ao ambiente de trabalho para atingir seus devidos fins.

Após de finalizada a pesquisa, pode-se propor aos gerentes do restaurante que o mesmo façam uso de uma ferramenta de avaliação de desempenho, visto que para mensurar com maior precisão as competências comportamentais, esta avaliação com foco em competências utiliza do resultado do inventário comportamental que fornece o pré-requisito essencial para obter o resultado preciso. Tendo em vista os comportamentos necessários para a função já descritos, a base da avaliação comportamental é a observação das pessoas que se relacionam com o colaborador a ser avaliado. Portanto, os gerentes da Buona Pasta, através da avaliação de desempenho poderão identificar quais competências possuem seus respectivos colaboradores que desenvolvem a função e quanto, para que assim possa melhor visualizar os erros e falhas do colaborador em relação à função.

De acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que a empresa possui um caráter funcionalista quanto a sua gerência, exigindo dos colaboradores apenas suas obrigações e serviços diários, centralizando apenas nos objetivos organizacionais do estabelecimento.

Assim como toda pesquisa ultrapassa por limitações, com essa não foi diferente. A aplicabilidade dos questionários na empresa sofreu de certa maneira uma resistência por parte de alguns de seus colaboradores. Alguns deles não se propuseram a colaborar e responder os mesmos, impondo dificuldades para escrever, todavia os resultados obtidos foram propício para que o resultado final fosse positivo. Neste caso a falta de conhecimento do termo competência e a falta de interesse por parte de alguns dos colaboradores em se prontificar para responder os questionários foi na verdade a maior dificuldade da pesquisa.

Pode-se considerar, no entanto que o estudo atingiu o seu objetivo e propôs a empresa que continuasse a desenvolver seu modelo de gestão de pessoas. Todavia, este relatório sugere que os gerentes busquem sempre novas formas e ferramentas inovadoras para desenvolver seu corpo funcional afim de que os objetivos tanto da organização como de seus colaboradores sejam levados em consideração e respeitados.

Logo, pode-se listar temas para novos estudos como: Análise do grau de eficiência da empresa, Treinamento e desenvolvimento interno, Como realizar recrutamento e seleção de novos colaboradores por meio de métodos que levem em consideração as competências exigidas pela organização

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Lourdes. **Competências individuais em organizações do conhecimento [dissertação] : um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina** / Lourdes Alves ; - Florianópolis, SC, 2009.

ANDRADE, Anataís Nunes. **Gestão por Competencia** / Anataís Nunes Andrade, Maria da Conceição Alves Lessa, Moisés Gomes dos Anjos Filho. – Salvador, 2011.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes De .**Teoria Geral da Administração** / Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni – Rio de Janeiro . Elsevier, 2009.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Altas, 2009.

BITENCOURT et al, **Gestão contemporânea de pessoas : novas práticas, conceitos tradicionais** / Cláudia Bitencourt e colaboradores. – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências? (capítulo). In: PIRES, Alexandre Kalil (org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

BRANDÃO e BAHRY. Hugo Pena Brandão e Carla Patricia Bahry. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BUONNAPASTA, 2013.Site da empresa.

Disponível em: <<http://www.buonnapasta.com.br/galeria.php>>

Acessado em: 04 de abril de 2013.

COSTA, Maria Amália Silva. **Administração estratégica de pessoas por competências : o caso Policarbonatos** / Maria Amália Silva Costa : M. A . S . Costa, 2003.

DUTRA, Joel Sousa, **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra. 1º ed. – 7 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009

FREITAS. **Administração de RH ou Gestão com Pessoas?** Por José Carlos de Freitas –

Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=545>>

Acessado em: 27 de janeiro de 2013

FREIRE, Rosana **Evolução da Gestão de Pessoas nas Organizações.** RH em prática.

Disponível em: <<http://rhempratica.blogspot.com.br/2010/10/evolucao-da-gestao-de-pessoas-nas.html>>

Acessado em: 04 de fevereiro de 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos/** Maria Rita Gramigna – 2 ed. – São Paulo ; Person Prentice Hall, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais /** Antonio Carlos Gil. – 1. Ed. – 1-. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2010.

_____, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa /**
Antonio Carlos Gil. – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

HANASHIRO, D. M. M TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano:** uma visão baseada em stakeholders . São Paulo: Saraiva, 2008.

JESUS, Natalia de. **Competências técnicas X Competências comportamentais.**

Disponível em:

<<http://mercadodetrabalhocomoassim.blogspot.com.br/2010/03/competencias-tecnicas-x-competencias.html>>

Acessado em: 20/03/2013

JUNIOR et al . **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior/** Valdas Urbanavicius Júnior et al, Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI

Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf>

Acessado em: 12 de janeiro de 2013

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Teoria Geral da Administração /** Francisco Lacombe. – São Paulo : Saraiva, 2009.

LEME, Rogerio. **Aplicação pratica de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos** / Rogerio Leme – Rio de Janeiro : Quality, mar 2005.

MASCARENHAS , A. O. : **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e critica**/ André Ofenhejm Mascarenhas. – São Paulo : Cengage Learning,2008.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa**- UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA – UCB , PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG . Eduardo Moresi (Organizador), Brasília – DF Mar 2003.

Disponível em:

<http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa..pdf>

Acessado em : 25 de março de 2013.

OSRI *et al.* **Implementação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo.** Universidade Anhembi Morumbi. Ademar Orsi, Marcela Adriana, Juliana Mikie, Leticia Domingues e Hélio Inácio.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_osemead/trabalhosPDF/175.pdf>

Acessado em: 04 de março de 2013.

SILVA & LUZ, T. R - **Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração** –GES – *Revista Gestão e Sociedade* - CEPEAD/UFMG, Silva, L. V & Luz, T. R. vol. 4, nº 8, Maio/Agosto 2010.

RIBAS et al. **Gestão de Pessoas nas Organizações.** Instituto IMP. Andréia Ribas e Cristiana Duran, 2012.

Disponível em:

<http://www.impconcursos.com.br/pdf/pdf/APOSTILADEGESTaODEPESSOAS-TST.pdf>.

Acessado em: 13/01/2013

ROCHA, Gabriella Maria Martins. **Aplicação da Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências em Um Restaurante.** Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RUAS et al., **Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências,** ROBERTO RUAS,CLAUDIA SIMONE ANTONELLO LUIZ HENRIQUE BOFF e colaboradores, 2005. Et al

ULRICH, DAVID, 1953 – **Recursos Humanos Estratégicos** / Dave Ulrich ; tradução Cristina Bazán, Tecnologia e Linguística. – São Paulo : Futura, 2000.