

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANDREZA BETANIA RODRIGUES PINHEIRO
QUEICIANE SOARES DE SOUZA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA
COZINHA INDUSTRIAL SÃO BENEDITO

Porto Velho
2014

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANDREZA BETANIA RODRIGUES PINHEIRO
QUEICIANE SOARES DE SOUZA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA
COZINHA INDUSTRIAL SÃO BENEDITO

Artigo Científico apresentado como pré-requisito à obtenção do título de Tecnólogo no curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Interamericana de Porto Velho-UNIRON.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

Porto Velho
2014

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO – UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANDREZA BETANIA RODRIGUES PINHEIRO
QUEICIANE SOARES DE SOUZA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA
COZINHA INDUSTRIAL SÃO BENEDITO

Artigo Científico apresentado como pré-requisito à obtenção do título de Tecnólogo no curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Interamericana de Porto Velho-UNIRON.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

Porto Velho
2014

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA COZINHA INDUSTRIAL SÃO BENEDITO

Andreza Betânia Rodrigues Pinheiro¹

Queiciane Soares de Souza²

RESUMO

O mapeamento de competências visa analisar, planejar, propor e desenvolver soluções estratégicas para um recrutamento e seleção de qualidade, visando o sucesso da organização. Uma das principais atividades dos gestores de Recursos Humanos é reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo que tornaram-se constantes dentro das organizações, tal é a importância deste assunto que para contê-los se faz necessário a implantação de uma gestão por competência, sendo esta a mais nova forma de gerir com qualidade e eficiência o capital humano de todas as empresas no intuito de trazer soluções e benefícios otimizando os processos. Por meio deste mapeamento se faz necessário um detalhamento minucioso de todas as atividades envolvidas inerentes a cada cargo, além de traçar o perfil desejável e adequado do colaborador que irá assumir a vaga disponível com as habilidades e competências necessárias de acordo com cada função. Este detalhamento busca orientar os atuais e os futuros gestores para a utilização de uma gestão minimalista e normatizada, traçando e mantendo desta forma uma estrutura documental sólida e bem planejada viabilizando os processos da empresa para atender as necessidades dos colaboradores a frente tanto da área de Recursos Humanos quanto à administração da empresa. Em suma, o estudo deixa como legados para a empresa: Uma “matriz cargos x competências” e outra que articula “atividades x competências”, além de organograma funcional atualizado e fluxograma do processo de recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Competências. Recrutamento. Seleção. Atividades. Gestão.

RESUMEN

El Mapeo de competencia tiene como objetivo analizar, planificar, proponer y desarrollar soluciones estratégicas para el reclutamiento y la selección de la calidad destinados al éxito de la organización. Una de las principales actividades de los gerentes de recursos humanos es la reducción de los índices de absentismo y de rotación que se convirtieron en constantes dentro de las organizaciones. Tan grande es la importancia de este tema que para mantenerlos, se necesita la implementación de un sistema de gestión por competencias que es la nueva forma de gestionar la calidad y eficiencia del capital humano de todas las empresas con el fin de aportar soluciones y beneficios, optimizando procesos. A través de este mapeo es necesario un desglose detallado de todas las actividades involucradas inherentes a cada puesto, además de esbozar el perfil deseable y apropiado del empleado que asumirá el cargo con las habilidades y competencias necesarias de acuerdo a cada función. Esta propuesta busca orientar a los futuros dirigentes para utilizar un sistema de gestión minimalista y normalizado, manteniendo así una estructura documental sólida y bien planificada que permite los procesos de la empresa para satisfacer las necesidades tanto del área de Recursos Humanos cuanto para la gestión de la empresa. En resumen, el estudio deja como legado para la empresa: Una " matriz puestos x habilidades" y otra que articula "actividades x habilidades", además de un organigrama funcional actualizado y diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección.

Palabras clave: Competencias. Reclutamiento. Selección. Actividades. Gestión.

¹ Andreza Betânia Rodrigues Pinheiro. Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. 4º período, Turma/2014. e-mail: andrezabetania@hotmail.com

² Queiciane Soares de Souza. Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. 4º período, Turma/2014. e-mail: soares.queiciane@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Para que todo processo de recrutamento e seleção torne-se eficiente e gere retornos positivos à organização, devemos dar a devida atenção a essa área, que é de vital importância para área de RH (Recursos Humanos) da empresa.

Buscando esse retorno com qualidade se faz necessário a implantação de novos processos que possibilitem a melhoria e agilidade do mesmo, eis que surge para o auxílio dos gestores de RH a Gestão por competência, que nada mais é que uma alternativa para desenvolver, avaliar, planejar e captar competências necessárias no alcance dos objetivos nas organizações, independente do nível dela. A Gestão por competência busca tornar esse processo mais rápido e com qualidade demonstrando os resultados no cargo e na função sendo este o foco principal.

Para adoção desse modelo de gestão é necessário o mapeamento das competências, que trata do processo de levantamento das competências de cada pessoa e da organização, necessárias ao desenvolvimento das atividades, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos institucionais. Mediante a essa nova forma de gestão abordaremos neste artigo o mapeamento de competências, que pode ser de grande valia para a organização, tanto para os colaboradores que já laboram, assim como, para os que por ventura venham a ingressar no quadro de pessoal da empresa.

A gestão de pessoas por competências - GPC promove ganhos não somente para o RH, mas, também para os empresários, para os colaboradores atuais e os que venham a ser contratados, pois resulta em contratações mais sólidas baseadas na qualidade da seleção e do recrutamento, alocando os colaboradores certos (sejam novos na empresa ou não) nos cargos e frentes de trabalho que lhes são mais compatíveis às competências, habilidades e atitudes, auxiliando na minimização da rotatividade e absenteísmo que devido a uma má contratação por ausência de critérios objetivos, possa vir a ocorrer, trazendo vários transtornos e até dispêndios. Valendo lembrar que é objetivo do gestor de RH manter produtiva a força de trabalho das corporações sem detrimento a qualidade de vida e desenvolvimento dos colaboradores, ações nas quais, competências estão fortemente implícitas.

Atualmente para que se obtenham respostas rápidas para a organização é necessário que o RH trabalhe gerindo por competência os colaboradores que estão ou que por ventura

venha a trabalhar na empresa, a função do gestor é de planejar, organizar, controlar e dirigir todo esse setor que é o coração da empresa.

Para que a organização veja esse retorno com eficácia se faz necessário utilizar-se dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas que são agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, utilizando-se desses processos entra em cena o Mapeamento de competências, que se trata diretamente de uma estratégia organizacional, com o objetivo de descrever cargos, competências e funções com o propósito de tornar o Recrutamento e Seleção mais eficaz. Este processo além de enriquecer a parte documental da empresa, traz melhoria a todo o setor de RH.

Utilizando-se de toda a atualização acerca dos processos de Recrutamento e Seleção e Gestão de Pessoas com o foco voltado ao colaborador e aos processos realizados pelos mesmos com bons resultados, constitui-se um “desafio” atual as boas práticas da Gestão de Pessoas a ausência de um descritivo de cargos com suas respectivas atividades, habilidades e competências, descritivo esse que poderia ser “materializado” na forma de um Organograma Funcional das Competências. Pelo que, a identificação de candidatos com o perfil desejável a uma vaga em processo de recrutamento e seleção torna-se mais suscetível a subjetividades, imprecisão e falhas.

Para além do recrutamento e seleção, indagamos como fazer uma Gestão por Competências na empresa São Benedito e questionamos se os processos de trabalho também eram mapeados. Ante a negativa para as indagações e com o intuito de contribuir com a melhoria da Gestão de pessoas por competência, houve inicialmente a necessidade do Mapeamento dos Processos de Trabalho, com o intuito de normatizar os processos, diminuir custos e controlar os índices de rotatividade e absenteísmo dentro da organização, pois através dessa normatização poder-se-á minimizar ou mesmo salvaguardar falhas no processo de recrutamento, seleção e contratação.

Descrever os cargos com suas respectivas atividades, habilidades e competências, e assim gerar um Organograma Funcional das Competências, prestará contribuições a uma futura possível Gestão de Pessoas por Competências, como também pode ser “aproveitado” na iminência de elaboração e/ou atualização de documentos como: PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários; PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e mesmo PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, apenas para citar alguns, para os quais

não mais será necessário o retrabalho e resguarda-se a falta de uniformização quanto ao descritivo das atividades e processos laborais.

Um Organograma Funcional (o qual ensejou um mapeamento dos processos de trabalho) auxiliará o ofício dos gestores que já se encontram na organização como também os que venham a integrá-la, pois, no eventual desligamento de um colaborador o seu sucessor disporá de um instrumento institucional objetivo para a solução de continuidade e este consta do item 4.4 deste artigo. Outrossim, uma vez documentado e publicado dentro da empresa, lhe permitirá, por exemplo, em médio prazo um Recrutamento e Seleção que seja padronizado, objetivo e supostamente alinhado ao seu MVV – Missão, Visão e Valores, e, em longo prazo a Gestão de Pessoas Por Competências, incluso o desenvolvimento dos colaboradores.

Podemos entonar também que o Mapeamento por Competências tem como objetivo fornecer para o profissional de Recursos Humanos uma excelente ferramenta para a descrição de cargos dando consistência ao seu quadro de colaboradores, foco e objetividade, permitindo desta maneira identificar quais as necessidades da organização referente ao desenvolvimento de ações de capacitação, assim como o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Sob a ótica da melhoria contínua o Mapeamento de Competência, contribui para o desenvolvimento de todo o quadro de colaboradores, pois desta forma a organização pode oferecer múltiplas oportunidades de crescimento pessoal e profissional, desenvolvendo, capacitando e investindo em seus colaboradores, dessa forma todos os envolvidos, tanto a empresa com lucro e produção de qualidade melhor e também seus colaboradores ganham em qualidade de vida, reconhecimento e satisfação no seu trabalho.

Consideramos como objetivo geral do estudo relatado neste artigo a documentação dos descritivos de cargos com suas respectivas atividades habilidades e competências necessárias, para subsidiar uma possível futura gestão de pessoas por competências desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento dos seus colaboradores. Por seu turno, figuraram como objetivos específicos: Identificar os cargos ou funções (respeitante a nomenclatura do CBO: Classificação Brasileira de Ocupações) com suas respectivas habilidades e competências; Identificar as atividades inerentes a cada cargo ou função e relacioná-las a competências específicas e genéricas; Elaborar Organograma Funcional das Competências a partir das matrizes e com auxílio dos gestores da empresa; Documentar e disponibilizar um novo fluxo de processo de recrutamento e seleção com base na matriz e organograma elencados nos objetivos anteriores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - O RH E A MANUTENÇÃO DAS FORÇAS DE TRABALHO

As várias mudanças no cenário socioeconômico vêm provocando alterações significativas nas relações de trabalho, o Gestor de RH deixou de ser visto como um mero departamento de pessoal e hoje é peça primordial, personagem principal da transformação dentro da organização, sem contar que seu papel tem estado em constante observação e avaliação para que possa manter ativa a força de trabalho.

A Gestão ou Administração de RH é fator novo e tem sua origem no início do século XX, após o impacto da Revolução Industrial, onde o foco era a produção, só que com o passar dos anos ela foi se aperfeiçoando e enxergando as pessoas não como funcionários, mas como colaboradores.

A área de RH atuava de forma mecanicista na qual a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa e o poder era centralizado no chefe (LIMA, 2011). Atualmente o gestor gerencia e desenvolve pessoas em empresas de diversos portes com foco na manutenção da força de trabalho, para tanto, busca incentivar, motivar e fazer com que o objetivo da organização alinhado e não conflitante com os objetivos dos colaboradores, além de fazer com que o trabalho não seja algo desgastante (em sentido amplo) e sim fator de realização pessoal.

Todos os avanços que vêm ocorrendo nas últimas décadas vieram por intermédio das organizações na busca de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a seus objetivos organizacionais (LIMA, 2011). Para que ocorra o sucesso das organizações é necessário investimento nas pessoas, pois, investindo corretamente há um desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional que irá refletir não somente no colaborador, mas no processo que ele estará realizando, isso trará qualidade e retorno com muito mais eficiência e eficácia.

Investir nos colaboradores pressupõe retorno para qualquer organização, constitui reconhecimento e valorização do colaborador cujo capital é intelectual. Portanto, se faz necessário investir na qualidade dos serviços e em satisfação, comprometimento e qualidade de vida dos colaboradores.

2.2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento é a divulgação e comunicação de vagas, que visa atrair candidatos qualificados e capazes de preencher vagas oferecidas por determinada empresa, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 173):

Uma organização pode tentar atrair a nata dos profissionais, fixando exigências muito rígidas e gastando bastante tempo e dinheiro ao procurar pelos melhores. Por outro lado, em função das condições de mercado ou da vontade de reduzir custos, a organização pode optar por candidatos de mais baixa qualificação, gerando assim um grupo maior de postulantes.

O processo seletivo é de extrema importância, por ser através dele que o responsável pelo recrutamento escolhe o candidato que melhor alcança os requisitos exigidos pela empresa. É a decisão final.

Portanto, observa-se que o processo de captação e seleção demanda uma análise minuciosa dos passos a serem dados, desde o momento da atração de candidatos até a contratação. Qualquer mal-entendido pode repercutir negativamente na imagem da organização. Trata-se do início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para o sucesso empresarial. (ROCHA-PINTO *et al*, 2007, p.63).

Um processo seletivo feito de forma incorreta sem a devida análise e observância das características e competências necessárias ao cargo com o que o candidato apresenta primordialmente, acarreta problemas futuros na contratação, além do aumento do índice de absentismo, acarretará em um índice maior de rotatividade na organização.

2.3 - GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Vários autores conceituam o termo Competência de inúmeras formas, sendo este muito utilizado pelos gestores nas organizações, principalmente no RH, para “designar pessoas qualificadas para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo” (FLEURY E FLEURY, 2000, p.18)

As organizações tratam a competência como relacionada as pessoas, já que utiliza-se do C .H. A – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que somente o colaborador possui, cada um de sua forma e de acordo com suas experiências, já a tarefa podemos relacioná-la ao trabalho final ou mesmo ao seu resultado, utilizando C.H.A.

Fleury e Fleury (2000, p.19) conceituam competência como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.

Para Looy *et al* (1999), competências são características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissionais. A partir da análise dessas características, podemos correlacionar às competências individuais de cada um com o seu desempenho profissional possibilitando a construção de um sistema de controle de contenção de bons profissionais na empresa, uma melhor avaliação de desempenho baseada nas competências de cada cargo, podendo assim acabar com as discrepâncias que poderia haver entre os objetivos e a estrutura da organização e as competências e desenvolvimento profissional de cada colaborador.

Segundo Deluiz (1996, p.19):

A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

A Gestão por competência por sua vez trata-se de uma nova modalidade de gestão, onde o foco não está somente nos lucros, mas sim nos negócios, nos mercados e no desenvolvimento profissional permanente.

De acordo com Brandão e Babry (2005, p. 179):

A Gestão por competência tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo pressupõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competência, ou seja, a reduzir o máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

Para o Gestor de RH o modelo de Gestão por competência pode ser definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C. H. A) de acordo com Rabaglio (2004, p.2):

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

definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

A gestão por competência capacita e orienta para o desenvolvimento do C.H.A (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) que é necessário para o desempenho das funções dos colaboradores com o intuito de alcançar os objetivos estipulados pela empresa estabelecendo assim uma política em que se desenvolve e capacita adequando o colaborador aos objetivos das organizações.

A gestão por competência figura como alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001). Utilizando como recurso de grande valia o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas.

De acordo com Nisembau (2002) toda a origem das competências deve surgir de uma definição clara da estratégia, porque a estratégia acaba definindo aonde se quer ir, e também uma proposta de agregação de valor, ou seja, o diferente, o novo e a busca da estratégia como um melhor planejamento acerca das formas de gestão.

Magalhães *et AL*, (1997, p.14) afirmam que competências diz respeito ao “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja ela correlaciona as experiências com a destreza do profissional com a função que irá exercer com o objetivo do alcance de um determinado propósito ou meta. Le Boterf (1999) afirma que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside à riqueza profissional, ou seja, a competência. Já Phillipe Zarifian (2001), afirma que ela é de iniciativa e responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais ao qual se defronta, ou seja, mediante a algumas situações complexas, exigirá que o gestor assuma uma postura de responsabilidade mediante ao desafio proposto.

Historicamente a GPC possui duas correntes que se destacam: a primeira representada pelos norte-americanos que defendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, a segunda representada por sua maioria de autores franceses, que associavam a competência não há um conjunto de qualificação do indivíduo, mas sim as realizações da

pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz realiza no trabalho. Portanto, mesclando as mencionadas correntes, temos “competência + qualidade”.

Analisando as diversas variedades de definições através do ponto de vista dos autores conseguimos identificar os elementos primordiais para a constituição da Competência sendo estes o conhecimento, as habilidades e as atitudes formando o C.H.A. que atualmente vem sendo utilizado no novo modelo de gestão de competências.

2.4 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO BASEADO NO C. H. A (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES).

Muitas empresas enfrentam dificuldades para um recrutamento e seleção que atenda às suas necessidades, pois não encontram os profissionais certos para o preenchimento dos cargos das suas organizações, com isso se deparam diante de um novo cenário que: mostram dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. (GRAMIGNA, 2004, p.11)

Rabaglio (2004) afirma que a seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, por outro lado Gramigna (2004) relata que a seleção por competência é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de RH.

Neste contexto, Rabaglio (2008) adverte acerca da importância da percepção do avaliador em descrever com exatidão a realidade objetiva do candidato, para que não haja falhas no processo, tendo que tratar de modo criterioso sua análise sem perder a origem ética.

Utilizando-se do C. H.A podemos obter bons resultados se usado corretamente pelo o profissional adequado e habilitado para a utilização deste tipo de gestão, nas mãos de outros profissionais que não estão adequados a esse novo tipo de gestão, este trará péssimos resultados à organização, por esse motivo deve-se desenvolver as habilidades do indivíduo que a utilizará para a forma de melhor gestão, evitando assim as possíveis falhas no processo.

Conhecimento (saber) - O conhecimento é aquele que está presente na mente do profissional, refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida algo relacionado a lembranças de conceitos, ideias ou fenômenos (BLOOM *et al.*, 1979). O grande desafio é transformar todo esse conhecimento adquirido com o passar do tempo em um patrimônio da organização utilizando-o como parte da estrutura da organização, sendo algo disponível a

todos, pois é de vital importância para a sobrevivência da organização a democratização do conhecimento. (DAVIS e BOTKIN, 1994).

Habilidades (saber fazer) - A habilidade em regra depende muito da prática, treino, erros e acertos, nem sempre quem detém o conhecimento tem a habilidade para executá-lo, Gagné e colaboradores (1988), destacam que as habilidades podem ser classificadas em intelectuais, reorganização de informações e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular. O objetivo da organização é fazer uma aproximação da equipe que planeja com a que executa mantendo o ciclo de produtividade sempre ativo.

Atitudes (querer saber) - Atitude está ligada à ação, é o querer saber e fazer bem feito em consonância à missão, visão e valores da corporação. Sem a atitude, não tem efeito o conhecimento e a habilidade, muitos profissionais estão poucos dispostos a ter atitude de mudança. A atitude refere-se a aspectos sócio comportamental (inclusive componentes afetivos) relacionados ao trabalho (Durand, 2000). Adiante da discussão de atitude, deve-se atentar também para a falta dela.

2.5 - ESCLARECENDO CARGOS X FUNÇÕES X ATIVIDADES E PROCESSOS

Várias nomenclaturas são utilizadas no dia a dia dos Gestores de RH, dentre elas para que o Mapeamento de Competências se utilize de termos adequados, eis as definições:

Cargo - é intitulado normalmente para indicar a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido. É aquele registrado no contrato de trabalho. (RIGAUD, 2013).

Função - é utilizada normalmente para indicar o conjunto de tarefas atribuídas para uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização, é conhecida como a função do cargo. (Idem).

Atividade – frequentemente confundida com tarefa, cabe então aqui diferirmos os termos. “*Tarefa é o trabalho prescrito, e refere-se àquilo que a pessoa deve realizar, segundo sua chefia, seus colegas ou segundo ela mesmo. Ao tempo que, atividade é trabalho como efetivamente realizado e refere-se ao modo como a pessoa realmente realiza sua tarefa*”. Por isso, enseja seguidamente, o conceito de processos.

Processos - Conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (REBOUÇAS, 2007, p.58).

3. METODOLOGIA

3.1 - TIPOLOGIA E ABORDAGEM DO ESTUDO

Para a pesquisa bibliográfica utilizamos livros de vários autores, pesquisa na internet, leitura de artigos científicos sobre o assunto, os quais nos deram o norte, assim esclarecendo nossas dúvidas e nos enriquecendo com o conhecimento acerca do assunto.

No desenvolvimento utilizamos pesquisa descritiva, a qual se encaixa com o assunto e o local onde foi realizado o estudo de caso. Esta abordagem segundo Triviños (1987) exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade

Utilizamos de análise documental e criteriosa observância, para que possamos compreender as etapas de trabalho e confirmar se há mapeamento destes processos, por meio de uma abordagem qualitativa, que segundo Silva e Menezes (2001) nessa forma de investigação o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente, interpretando e atribuindo significado ao que se pesquisa.

3.2 - FORMA DE COLETA DE DADOS (FONTES PRIMÁRIAS)

A pedido, os gestores nos disponibilizaram versão digital de documentos usualmente afetos ao RH da empresa, qual seja o rol: PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais); PCMSO (Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional); Quadro de plantões e O.S (Ordem de Serviço). Sobre estes efetuamos análise documental complementada com entrevistas aos gestores da empresa sobre cargos e suas respectivas atividades, habilidades e competências.

3.3 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Formulário semi estruturado denominado “Matriz Cargo x Competência”, constante no Apêndice I.

Formulário semi estruturado denominado “Matriz Atividades x Competências”, constante no Apêndice II.

3.4 - PERÍODO DA COLETA DE DADOS

Dezembro de 2013 a Fevereiro de 2014.

4. RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Iniciamos nossa coleta de dados com uma visita a empresa, onde o responsável do Departamento de Recursos Humanos nos apresentou em conversa aberta os documentos e informações necessárias para o início da pesquisa.

Primeiramente soubemos um pouco da história da empresa, o seu ramo de atividade, seu M. V. V. (Missão, Visão e Valores), onde pudemos ter uma base do perfil da empresa e tivemos acesso ao organograma funcional da empresa, para entender um pouco mais da sua estrutural funcional.

Após essa primeira parte de documentos em arquivos digitais, tivemos acesso ao PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional), ao quadro de plantões e O.S (Ordem de Serviço) onde nos foi apresentado às atividades inerentes às funções de cada colaborador. A partir desse material utilizamos as matrizes Cargo x Competências e Atividades x Competências na qual podemos identificar os itens abaixo:

- Cargo x CBO: verificamos se os cargos eram compatíveis com o C. B. O (Cadastro Brasileiro de Ocupações) no qual cada colaborador foi contratado, onde obtivemos um resultado positivo;
- Cruzamento das matrizes: baseando-se no PPRA da organização, encontramos os descritivos de todos os cargos e atividades executadas pelos colaboradores, diante desse levantamento, fizemos o cruzamento das matrizes ATIVIDADES x COMPETÊNCIA e CARGO x COMPETÊNCIA, a partir deste cruzamento identificamos discrepância das atividades inerentes a todos os cargos, dificultando o processo de recrutamento e seleção e tornando-a variável (errática).
- Organograma: A partir da análise e coleta do próprio organograma da empresa, identificamos cargos não mais existentes na organização;

- PPRA e O.S.: encontramos um descritivo das atividades de cada cargo de forma superficial, não se aprofundando nas demais atividades executadas por cada colaborador;
- PCMSO: documento onde descreve todos os cargos e seus exames exigidos de acordo com o grau de risco de cada atividade;

A apresentação de todos esses documentos nos deu uma visão maior, acerca de todas as atividades inerentes dentro dessa cozinha industrial. Verificamos a variedade de atividades executadas por cada colaborador. Através da nossa observação dentro do plantão, podemos destacar como ponto positivo a complementação de cada colaborador, a tranquilidade e sintonia em cada grupo de trabalho, e ressaltamos como ponto negativo, que na falta de um dos membros da equipe que se encontra em plantão, o trabalho sai um pouco da linha, pois não há a presença de um substituto (folguista) sendo que na existência de um, obteríamos uma solução de continuidade com mais eficácia, tornando assim o plantão mais produtivo.

4.2 - MATRIZ CARGO X COMPETÊNCIAS³

Título do Cargo: Açougueiro		
Nomenclatura e código CBO: Açougueiro - 848510-0		
Habilidades: ⁴ Atuar no recebimento, seleção e distribuição de carnes nas unidades de estocagem. Elaborar cortes e preparo de carnes de acordo com cardápio elaborado pelo encarregado de cozinha, Embalar e etiquetar as carnes e frangos que já receberam cortes por UAN (Unidade de Alimentação e Nutrição) conforme cronograma.		
Requisitos		
Competências	Mínimo ⁵	Suplementares ⁶
Escolaridade	Ensino médio completo	
Experiências	1 (um) ano como açougueiro	1 (um) ano em cozinhas industriais
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos / Cortes de carnes e frango	

³ Fonte: Adaptado de Manual de Descrição e Funções - http://www.rrg.com.br/media/uploads/pdf/sistema_da_qualidade/2_po/po_02-04-anexo_manual_de_descricao_de_funcoes.pdf

⁴ Articula-se com o campo “Atividades” da Matriz Atividade e Competência

⁵ Articula-se com o campo “Competências Específicas” da Matriz Atividade x Competência

⁶ Articula-se com o campo “Competências Genéricas” da Matriz Atividade x Competências

Título do Cargo: Assistente administrativo		
Nomenclatura e código CBO: Assistente Administrativo - 41101-0		
Habilidades: Presta assistência na área administrativa de uma empresa, auxiliando o administrador em suas atividades rotineiras e no controle de gestão financeira, administração, organização de arquivos, gerência de informações, revisão de documentos entre outras atividades, Emissão de notas fiscais e montagem de processos para entrega das mesmas.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino médio completo	Cursando ensino superior em administração
Experiências	Emissão de notas fiscais	
Cursos/Treinamentos complementares	Assistente administrativo	

Título do Cargo: Auxiliar de cozinha		
Nomenclatura e código CBO: Auxiliar de Cozinha - 51350-5		
Habilidades: Utilizará das boas práticas de manipulação e higienização de alimentos na escolha dos alimentos a serem utilizados, além de descasca-los e fazer os cortes necessários, montará os <i>marmitex</i> e cubas que servirá as alimentações; efetuará o preparo de sucos, saladas, molhos e pequenos preparos estipulados pelo cozinheiro ou nutricionista.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio
Experiências	1 (um) ano de experiência em restaurantes/cozinha	
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos	

Título do Cargo: Auxiliar de Serviços gerais (cozinha)		
Nomenclatura e código CBO: Auxiliar de Serviços Gerais - 76312-5		
Habilidades: Higienizar as caixas de transporte de alimentos (<i>isobox</i>) além de garrafas para envio de sucos e café, realizar a limpeza de panelas, cubas, saladeiras e utensílios mais delicados como copos, talheres e pratos; realizar a faxina geral na cozinha e limpeza de <i>freezers</i> , geladeiras e câmara fria, higienizar garrafas para envio de sucos, café e leite.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio completo
Experiências	Nenhuma	
Cursos/Treinamentos complementares	Diluição de produtos/manipulação de equipamentos.	

Título do Cargo: Auxiliar de Serviços gerais (escritório)		
Nomenclatura e código CBO: Auxiliar de Serviços Gerais - 76312-5		
Habilidades: Realizar limpeza do escritório, almoxarifado, sala de panelas e sala de nutrição, assim como banheiros e área externa, limpar mesas, assentos e computadores, lavar portas e janelas, Realizar limpeza conforme cronograma do almoxarifado, sala de panelas e sala de nutrição.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio
Experiências	Nenhuma	
Cursos/Treinamentos complementares	Diluição de produtos/manipulação de equipamentos.	

Título do Cargo: Chefe de Departamento de Pessoal		
Nomenclatura e código CBO: Chefe de Departamento de Pessoal - 41010-5		
Habilidades: Aplicar as normas de disciplina e controle dos serviços relacionados à administração de pessoal. Acompanha a elaboração da folha de pagamento, rescisões, férias e recolhimentos de tributos. Supervisiona e/ou elabora relatórios e estatísticas internas e os exigidos pela legislação.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Formação em gestão de recursos humanos.	
Experiências	Cálculos trabalhistas.	Experiência em Departamento Pessoal
Cursos/Treinamentos complementares	Legislação trabalhista	

Título do Cargo: Copeira (o)		
Nomenclatura e código CBO: Copeiro (a) - 51342-5		
Habilidades: Utilizará das boas práticas de manipulação e higienização de alimentos para a elaboração de lanches e sobremesas, assim como o preparo das fórmulas enterais estipuladas pelos médicos ou enfermeiras do local para os pacientes adulto e/ou do lactário dentro das normas técnicas; distribuir as refeições nos horários estabelecidos para os pacientes e coletar assinatura dos responsáveis e acompanhantes.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio
Experiências	1 (um) ano de experiência na função	1 (um) ano de experiência em hospitais.
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos	

Título do Cargo: Cozinheiro (a) Geral		
Nomenclatura e código conforme CBO: Cozinheiro de Indústria - 51321-5		
Habilidades: Organizar e supervisionar os serviços de cozinha, assim como liderar e treinar a equipe que lhe auxilia, elaborar o pré-preparo, o preparo e a finalização das refeições, sempre utilizando os cardápios elaborados pela Nutricionista, observando métodos de cocção e padrões de qualidade e higiene, além de utilizar as boas práticas de manipulação e preparo dos alimentos.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino médio	
Experiências	1 (um) ano de experiência e cozinhas industriais ou restaurantes.	
Cursos/Treinamentos complementares	Cozinha básica / Manipulação de alimentos	Superior em gastronomia

Título do Cargo: Cozinheiro (a) Adjunto		
Nomenclatura e código CBO: Cozinheiro Restaurante - 51320-5		
Habilidades: Manter a organização na cozinha e auxiliar o cozinheiro chefe no pré-preparo, preparo e na finalização das refeições sempre utilizando os cardápios elaborados pela Nutricionista, observando métodos de cocção e padrões de qualidade e higiene na manipulação dos alimentos; substituir o cozinheiro chefe quando se fizer necessário, Preparação de médias refeições tais como: arroz, feijão e acompanhamentos.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino médio	
Experiências	1 (um) ano de experiência e cozinhas restaurantes.	1 (um) ano de experiência em cozinhas industriais.
Cursos/Treinamentos complementares	Cozinha básica/ Manipulação de alimentos	

Título do Cargo: Encarregado operacional		
Nomenclatura e código CBO: Encarregado Operacional - 51020-5		
Habilidades: Comandar as equipes de limpeza e motoristas, demandar ordens e verificar o bom andamento e qualidade dos serviços dos colaboradores, manter a organização das UAN (Unidade de Alimentação e Nutrição), visitar as UAN para verificação de equipamentos e solicitar reparos nos mesmos.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino Médio completo	
Experiências	Curso de Manutenção de equipamento	
Cursos/Treinamentos complementares	Curso de Elétrica básica	

Título do Cargo: Motorista		
Nomenclatura e código CBO: Motorista - 78231-0		
Habilidades: Realizar entrega de alimentos prontos nas UAN, além de gêneros e alimentos necessários para elaboração das refeições, entregar notas fiscais, documentos, acompanhar nutricionistas ou colaboradores do administrativo na realização de algum trabalho externo.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino médio completo	
Experiências	2 (dois) anos de CNH – Carteira nacional de habilitação categoria D.	Curso de Direção Defensiva
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos	

Título do Cargo: Nutricionista		
Nomenclatura e código CBO: Nutricionista - 22371-0		
Habilidades: Elaboração de cardápios, cronogramas de carnes, verduras, frango, frios, gêneros dentre outros, gerenciar a cozinha industrial, verificar o preparo, sabor e consistência dos preparos, realizar o fechamento de mapas e per capita das refeições, além de prezar pelo desempenho e entrosamento da equipe.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Formação em Nutrição	Registro no CRN – Conselho Regional de Nutrição da Região
Experiências		
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos	

Título do Cargo: Secretária		
Nomenclatura e código CBO: Secretária Executiva - 25230-5		
Habilidades: Anotar recados, atender telefones, organizar agendas, agendar compromissos, marcar reuniões, entregar documentos e notas fiscais.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino Médio completo	
Experiências	Nenhuma	Informática básica
Cursos/Treinamentos complementares	Relacionamento interpessoal	Secretariado

Título do Cargo: Técnica em nutrição		
Nomenclatura e código CBO: Técnico em Nutrição - 32521-0		
Habilidades: Acompanhar e orientar as atividades de controle de qualidade – higiênico-sanitárias – em todo o processo de produção de refeições, desde o recebimento até a distribuição, avalia as dietas de rotina com a prescrição dietética indicada pelo nutricionista e participa de programas de educação alimentar, sob a orientação e supervisão do Nutricionista.		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade	Ensino médio / Curso profissionalizante em Técnico em nutrição concluído.	Experiência em Cozinha Industrial
Experiências	Recém – formada	Registro no CRN
Cursos/Treinamentos complementares	Manipulação de alimentos	

4.3 - MATRIZ ATIVIDADES X COMPETÊNCIAS

Cargo: Açougueiro ⁷									
Ordem	Atividades	Competências Específicas				Competências Genéricas			
		Exper. Cozinha Industrial	Manipulação de Alimentos	Exper. Como Açougueiro	Cortes de Carnes e Frangos	Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Recebimento e seleção de carnes, frios e frangos	X	X	X			X	X	
2	Elaborar cortes e preparos de carnes conforme cardápio elaborado pela Nutricionista		X	X	X			X	
3	Embala e etiqueta as carnes e frangos que já receberam cortes por UAN conforme cronograma		X	X			X	X	
4									

Cargo: Assistente Administrativo										
Ordem	Atividades	Competências Específicas			Competências Genéricas					
		Cursando ensino superior	Curso de Práticas Administrativas	Noção de emissão de NF-e	Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização			
1	Auxilia o administrador no controle de gestão financeira e administrativa	X	X		X	X	X			
2	Revisão e emissão de documentos oficiais tais como: ofícios, memorandos, circulares,		X	X					X	
3	Prestar assistência na organização de arquivos		X	X		X	X			
4	Emissão de notas fiscais e montagem de processos para entrega das mesmas		X	X					X	

⁷ Adaptado de OLIVEIRA e CASSIS, (2009).

Cargo: Auxiliar de Cozinha									
Ordem	Atividades	Competências Específicas				Competências Genéricas			
		Exper. Cozinha Industrial	Manipulação de Alimentos			Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Escolha e corte dos alimentos a serem utilizados	X	X					X	
2	Montagem das refeições nos <i>marmitex</i> e cubas.		X					X	
3	Preparação de pequenas refeições como sucos, saladas e molhos.	X	X					X	
4									

Cargo: Auxiliar em nutrição									
Ordem	Atividades	Competências Específicas				Competências Genéricas			
		Exper. Cozinha Industrial	Manipulação de Alimentos	Experiência como Aux. De Nutricção		Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Verificar o quantitativo de refeições a serem produzidas no dia.	X	X	X		X	X	X	
2	Emballar e organizar as cubas e <i>marmitex</i> nos <i>isobox</i> de acordo com as refeições solicitadas.		X	X		X		X	
3	Fazer a entrega das refeições nos locais indicados conforme requisições de entrega.		X	X			X	X X	
4	Coletar assinaturas dos responsáveis no local, tais como eventuais reclamações ou elogios.			X			X		

Cargo: Auxiliar de Serviços Gerais (Cozinha)								
Ordem	Atividades	Competências Específicas			Competências Genéricas			
		Manipulação de equipamentos	Diluição de produtos		Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Higienizar as caixas de transporte de alimentos (<i>isobox</i>).	X	X					X
2	Higienizar garrafas para envio de sucos, café e leite.	X	X					X
3	Higienização de panelas, cubas, saladeiras, e utensílios delicados tais como: copos, pratos e talheres.	X	X					X
4	Realizar limpeza de freezer, geladeiras e câmara fria.	X	X					X

Cargo: Auxiliar de Serviços gerais (escritório)								
Ordem	Atividades	Competências Específicas			Competências Genéricas			
		Diluição de produtos	Manipulação de equipamentos		Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Realizar limpeza do escritório, prateleiras e equipamentos.	X	X					X
2	Realizar limpeza conforme cronograma do almoxarifado, sala de panelas e sala de nutrição.	X	X					X
3	Realização de limpeza da área externa e banheiros.	X	X					X
4	Limpeza de portas e janelas.	X	X					X

Cargo: Chefe de Departamento de Pessoal								
Ordem	Atividades	Competências Específicas				Competências Genéricas		
		Experiência em DP	Graduação em GRH	Cursos de Cálculos Trabalhistas	Conhecimento da legislação trabalhista	Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização
1	Elaboração da folha de pagamento, rescisões, férias e recolhimentos de tributos.	X	X	X	X	X		X
2	Supervisionar e/ou elaborar relatórios e estatísticas internas exigidas pela legislação.	X	X	X		X		X
3	Aplica as normas de disciplina e controle dos serviços relacionados a administração de pessoal.	X	X	X	X	X	X	X
4								

Cargo: Copeira (o)								
Ordem	Atividades	Competências Específicas			Competências Genéricas			
		Exper. na função	Manipulação de Alimentos	Exper. em Hospitais	Espírito de equipe	. Boa comunicação	. Asseio e organização	
1	Elaboração de pequenas refeições tais como: lanches e sobremesas.	X	X	X				X
2	Preparo de fórmulas enterais estipuladas pelos médicos ou enfermeiras conforme normas técnicas.		X	X				X
3	Distribuição das refeições conforme horário estabelecido.	X	X				X	X
4	Coletar assinatura dos responsáveis do setor e acompanhantes dos pacientes.						X	X

4.4 - ORGANOGRAMA

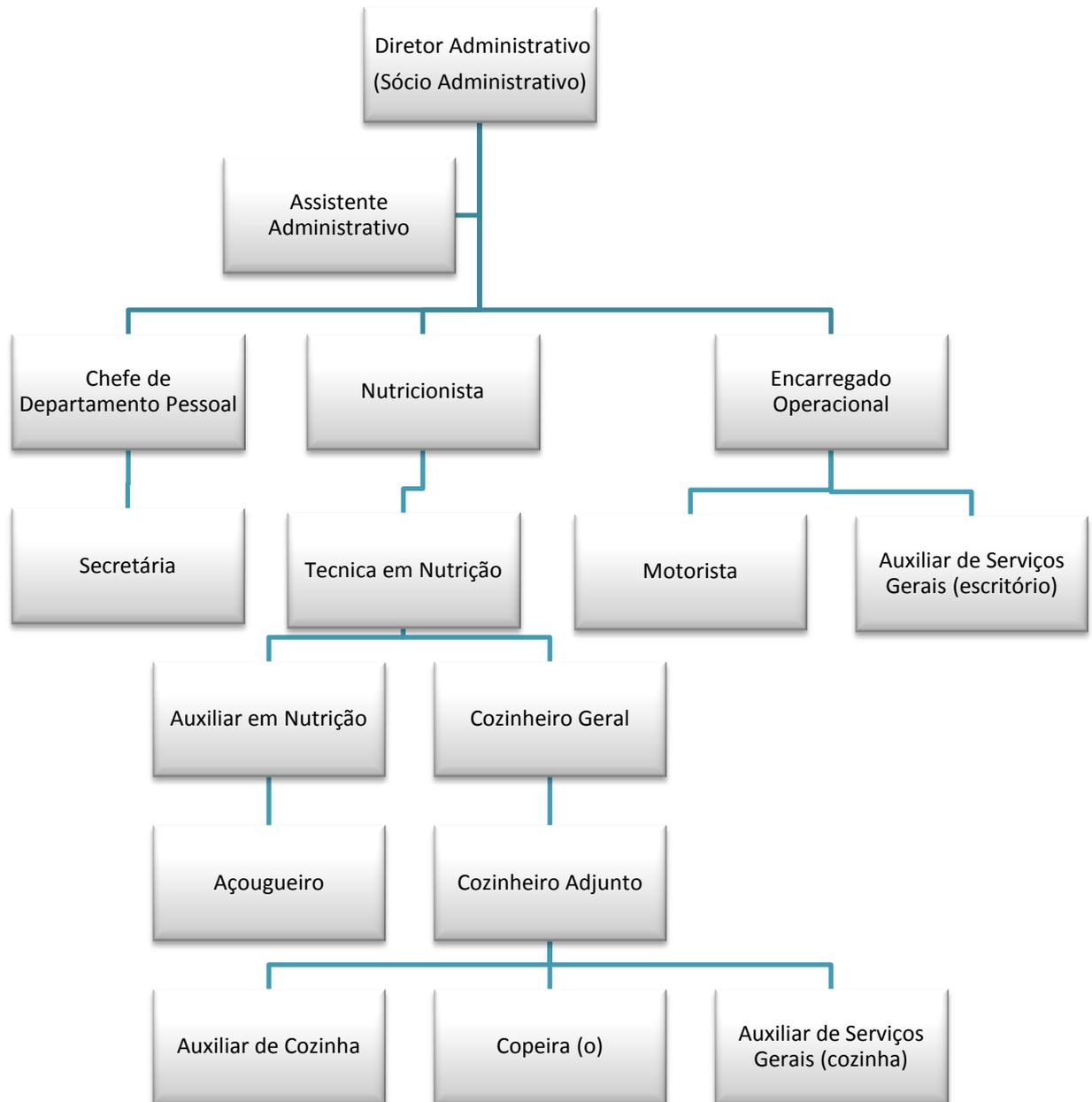


Figura 1 – Organograma funcional da empresa Cozinha Industrial São Benedito.

4.5 - FLUXOGRAMA

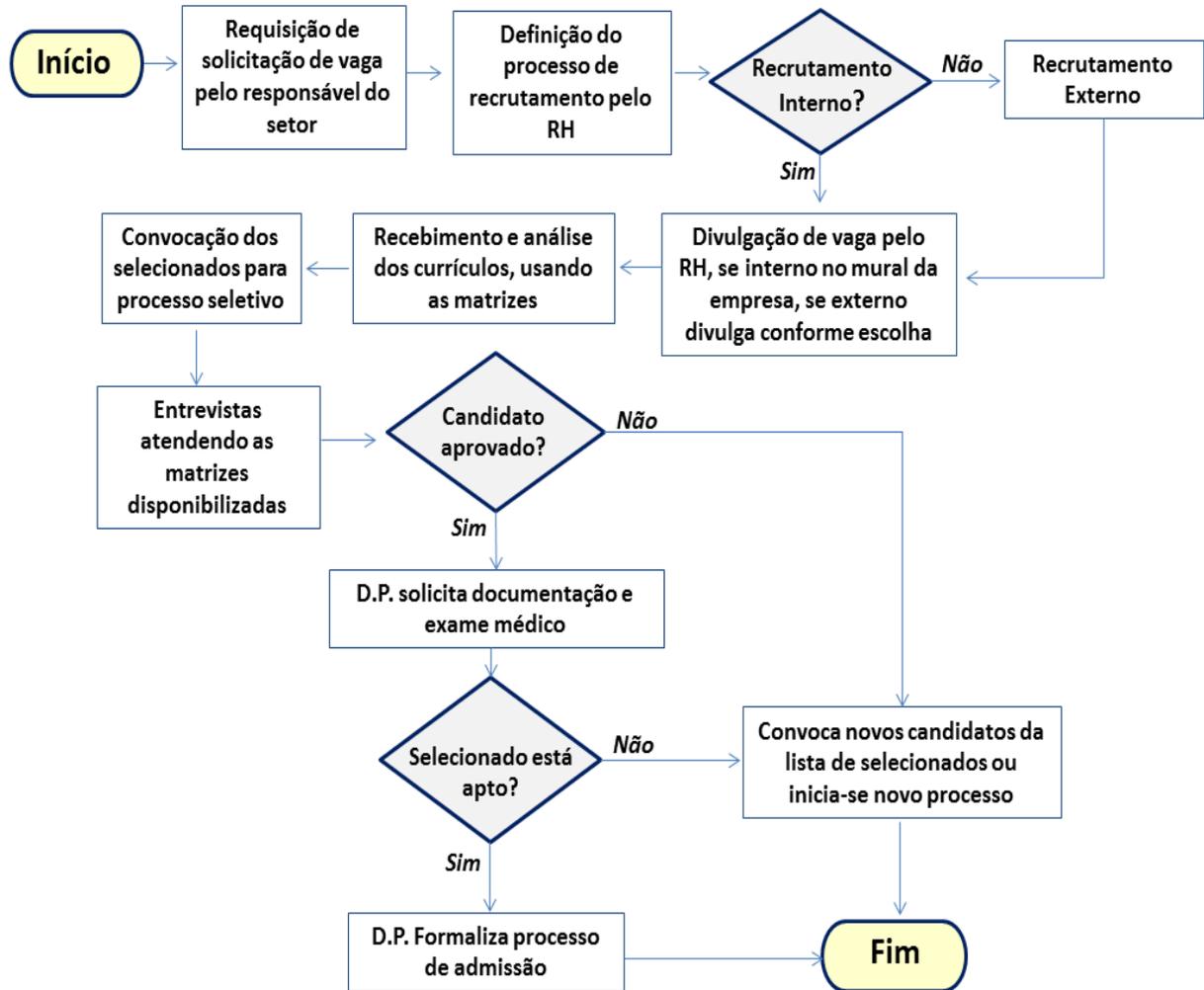


Figura 2 – Fluxograma do processo de recrutamento e seleção para a empresa Cozinha Industrial São Benedito.

4.6 APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mediante a análise documental dos dados coletados no período de Dezembro de 2013 a Fevereiro de 2014, pudemos expor nesse artigo as dificuldades encontradas no recrutamento e seleção dos novos candidatos a vagas em aberto na empresa São Benedito, por não haver normatização documental destes processos.

Como auxílio ao atual gestor propusemos/ofertamos elementos para uma normatização desses processos, elaborando um Descritivo Documental de cargos com suas respectivas

atividades, competências e habilidades necessárias para cada função, elaborado com a utilização de matrizes constantes nos itens 4.2 e 4.3, um novo desenho do quadro organizacional da mesma, item 4.4 e um fluxograma de processos que auxiliará no recrutamento e seleção constante no item 4.5. A partir da utilização dos mesmos, promoveremos assim uma possível futura gestão por competências, desde o Recrutamento e Seleção até o desenvolvimento destes colaboradores dentro da organização.

Em posse deste documento, o gestor realizará contratações mais sólidas evitando diversos transtornos desde a rotatividade, que neste ramo é bastante alta, o absenteísmo excessivo, que por ventura tornam-se constantes, pois os funcionários da parte operacional trabalham por escala de plantão tipo 12 x 36 horas e na falta de um colaborador a falta de uma solução de continuidade adequada.

Visando uma futura gestão por competência com eficiência e eficácia, propusemos a utilização da estrutura documental apresentada neste artigo, com o intuito de acrescentar no crescimento e desenvolvimento da empresa São Benedito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores de RH atualmente têm como missão encontrar não só mais um candidato, mas sim em contratar o colaborador de melhor potencial e com as melhores qualidades e competências exigidas para cada organização, e uma das melhores formas para amenizar, ou até mesmo resolver esse tipo de problema, é a utilização da gestão por competência.

A gestão por competência visa encontrar o candidato que se encaixe no perfil desejado da empresa (matrizes constantes nos itens 4.2 e 4.3), e assim supostamente minimizar os elevados índices de rotatividade e absenteísmo. Nossa missão nesta pesquisa foi mapear as competências já existentes, e exigidas para cada cargo da organização, com isso visando encontrar uma forma para que, em uma futura gestão, o próximo gestor obtenha em mãos os documentos necessários para dar andamento às contratações de acordo com as exigências, e com o perfil correto de cada colaborador.

A partir de um novo desenho da estrutura organizacional (Organograma Funcional constante no item 4.4) podemos contribuir com uma realocação e atualização dos cargos existentes e os que por ventura deixaram de existir por consequências das constantes

mudanças. Esse novo desenho organizacional contribuirá para que os gestores mantenham-se sempre atualizados possibilitando uma análise dos cargos que deverão manter-se fixos e os que a empresa poderá acrescentar no seu quadro organizacional mediante o seu crescimento.

Em eventuais trocas de gestores os processos não perderão “a cara da empresa”, vez que de posse deste documento (Fluxo de processos ou fluxograma de recrutamento e seleção constante no item 4.5) o gestor poderá mantê-lo atualizado para que atenda às necessidades da empresa ante a gestão de pessoas por competências, de acordo com o seu crescimento e a dinâmica imposta pelo mercado, com atenção a organização e apreço pela parte mais importante dentro da organização que é o Capital Humano.

REFERÊNCIAS:

BLOOM, Benjamin, S. et al. **Taxonomia de Objetivos Educacionais: Domínio Cognitivo**, Porto Alegre: Globo, 1979.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenhos**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan/mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. BABRY, Carla Patricia. **Gestao por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília v.56 (2), p. 179, abr/jun 2005.

DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. **The coming of knowledge-based business**. Harvard Business Review, Boston, p. 165-170, Sept/Oct. 1994. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios a formação profissional**. São Paulo: Senac, 1996 (Boletim Técnico do Senac).

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, 127, p.84-102, jan/fev 2000. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

FLEURY. A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAGNÉ, Robert M; BRIGGS, Leslie J; WAGNER, Walter W. **Principles of Instructional Design**. Orlando, Flórida: Holt, Rinehartand Winston, 1988. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisatio, 1999. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

LIMA, Renata F. O. **Gestão Estratégica de Pessoas – Uma Ferramenta Poderosa**.,VIII SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

LOOY, B. V.; DIERDONCK, R. V.; GEMMEL, P. **Services managent in integrated approach**. London Financial Times, Pitman Publishing, 1999. – Tradução *on-line* via <<https://translate.google.com/?hl=pt-BR>>

Manual de Descrição e Funções – Disponível em: <http://www.rrg.com.br/media/uploads/pdf/sistema_da_qualidade/2_po/po_02-04-anexo_manual_de_descricao_de_funcoes.pdf> – Acesso em: 16-Out-2013.

MILKOVICH, G. T.; VOUDREAUS, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo; Atlas, 2000.

MAGALHÃES, Sergio, *et alí*. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!** Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

NISEMBAU, Hugo. **Como Desenvolver as Competências Organizacionais**. Canal RH. Out, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA; Maria da Penha de. CASSIS; Márcia Ramos. **Mapeamento de competências** – Informações e etapas desenvolvidas para construção da matriz-base especialista em políticas públicas e gestão governamental. 2009 – Disponível em:<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outr os/produto_V_mapeamento_competencias.pdf> - Acesso em: 19-Out-2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

_____. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007

RIGAUDI, Roberto Pierre. **Os Programas de Cargos e Salários**. 2013 – Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?interesse=8&cod_tema=2451> - Acesso em: 15-Nov-2013.

ROCHA-PINTO, Sandra R. da.; PEREIRA, Claudio de S.; COUTINHO, Maria T. C.; JOHANN, Silvio L. **Dimensões Funcionais da gestão de Pessoas**. 9ª edição. rev.ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV,2007

SILVA, E, L. da; MENEZES, E, M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis; Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1 ed. São Paulo, Atlas, 1987

APÊNDICES

Apêndice I

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:

MATRIZ CARGO X COMPETÊNCIAS

Título do Cargo:		
Nomenclatura e código conforme CBO:		
Habilidades:		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade		
Experiências		
Cursos/Treinamentos complementares		

Título do Cargo:		
Nomenclatura e código conforme CBO:		
Habilidades:		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade		
Experiências		
Cursos/Treinamentos complementares		

Título do Cargo:		
Nomenclatura e código conforme CBO:		
Habilidades:		
Requisitos		
Competências	Mínimo	Suplementares
Escolaridade		
Experiências		
Cursos/Treinamentos complementares		

Adaptado de Manual de Descrição e Funções -

http://www.rrg.com.br/media/uploads/pdf/sistema_da_qualidade/2_po/po_02-04-anexo_manual_de_descricao_de_funcoes.pdf

Apêndice II

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: MATRIZ ATIVIDADES X COMPETÊNCIAS

Cargo: Ex. Nutricionista									
Ordem	Atividades	Competências Específicas				Competências Genéricas			
		Ex. Exper. Cozinha Industrial	Ex. Registro no CRN			Ex. Espírito de equipe	Ex. Boa comunicação	Ex. Asseio e organização	
1	Ex. Gerenciar Cozinha Industrial.	X				X	X	X	
2	Ex. Elaborar Cardápios Para Demandas Hospitalares.		X						

Adaptado de OLIVEIRA e CASSIS, (2009).