

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JAN YUKE HILAHATA CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA GERÊNCIA DE
UMA REDE DE ÓTICAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Medianeira

2020

JAN YUKE HILAHATA CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA GERÊNCIA DE
UMA REDE DE ÓTICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná– UTFPR, campus Medianeira, como requisito parcial à disciplina de TCC2.

Orientador: Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser

Medianeira

2020



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Medianeira
DIRETORIA DE GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Departamento Acadêmico de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA GERÊNCIA DE UMA REDE DE ÓTICAS

Por

JAN YUKE HILAHATA CRUZ

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 7:30h do dia 7 de dezembro de 2020, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou este trabalho de diplomação aprovado.

Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauer (orientador)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Carlos Laercio Wrasse
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Márcio Becker
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser, braço amigo de todas as etapas deste trabalho.

A minha família, pela confiança e motivação.

Aos amigos e colegas, por estarem ao meu lado por toda essa jornada.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo.”

Winston Churchill

RESUMO

CRUZ, Jan Yuke Hilahata. **Gestão de pessoas por competências: uma análise da gerência de uma rede de óticas.** 2020. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A busca pela excelência do desenvolvimento organizacional e eficaz vem se tornando cada vez mais importante para que as empresas apresentem um diferencial competitivo para se destacar no mercado que se apresenta mais exigente a cada dia. Diante disso, a competitividade imposta pelo mercado atual não está em ferramentas de alta tecnologia, mas sim, no que faz a grande diferença: as pessoas com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes; ou seja, com suas competências. Este trabalho teve como objetivo principal a identificação das lacunas de competências que os profissionais da gerência de uma rede de óticas possuem. Ou seja, mapear as competências necessárias para a função do cargo e as já existentes usando modelo de Gestão de Pessoas por Competências em prestação de serviços. Primeiramente foi feita a pesquisa qualitativa a fim de desenvolver o mapa estratégico da empresa para a compreensão dos seus principais objetivos e levantamento das competências essenciais às atividades exercidas. Posteriormente, realizou-se a pesquisa quantitativa através da aplicação de questionários para correlacionar a importância e o domínio das competências identificadas. A análise apresenta as principais competências a serem aperfeiçoadas, ordenando-as quanto às suas prioridades para a obtenção dos resultados esperados pela organização. Por fim, apresentam-se sugestões quanto ao desenvolvimento de novas pesquisas que podem complementar o estudo realizado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Serviços; Gestão por competências.

ABSTRACT

CRUZ, Jan Yuke Hilahata. **Competence-based people management: an analysis of the management of an optics network.** 2020. 57p. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

The search for excellence in organizational and effective development has become increasingly important for companies to present a competitive differential to stand out in the market that is becoming more demanding every day. Given this, the competitiveness imposed by the current market is not in high-tech tools, but in what makes the big difference: people with their knowledge, skills and attitudes; that is, with your skills. This work had as main objective the identification of the skills gaps that the professionals of the management of an optical network have. In other words, map the competencies necessary for the function of the position and those that already exist using the People Management by Competencies model in the provision of services. First, qualitative research was carried out in order to develop the company's strategic map to understand its main objectives and survey the essential competencies for the activities performed. Subsequently, quantitative research was carried out through the application of questionnaires to correlate the importance and the domain of the identified skills. The analysis presents the main competencies to be improved, ordering them according to their priorities for obtaining the results expected by the organization. Finally, suggestions are made regarding the development of new research that can complement the study.

Keywords: People management; Services; Competency management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de serviços.....	22
Figura 2 - Níveis de competências organizacionais.	23
Figura 3 - Modelo CHA de "Competência".	25
Figura 4 - Mapa estratégico da empresa.....	31

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Grau de importância das competências técnicas.	35
Tabela 2 - Grau de importância das competências gerenciais.	36
Tabela 3 - Respostas obtidas sobre o domínio das competências técnicas pelo gestor e pela gerente.	37
Tabela 4 - Respostas obtidas sobre o domínio das competências gerenciais do gestor e da gerente.	38
Tabela 5 - Valores das médias e das medianas obtidas no questionário aplicado, referentes às competências técnicas.	39
Tabela 6 - Valores das médias e das medianas obtidas no questionário aplicado, referentes às competências gerenciais.	39
Tabela 7 – Lacunas obtidas referentes às competências técnicas.	40
Tabela 8 - Lacunas obtidas referentes às competências gerenciais.	41
Tabela 9 – Competências técnicas que apresentaram maior frequência entre as respostas insatisfatórias.	47
Tabela 10 - Competências gerenciais que apresentaram maior frequência entre as respostas insatisfatórias.	47
Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários entrevistados.	32
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos entrevistados.	33
Gráfico 3 - Trajetória profissional dos entrevistados.	33
Gráfico 4 - Idade da empresa x tempo no cargo de gerente.	34

LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
BSC	Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T & D	16
2.2.1 Treinamento	17
2.2.2 Desenvolvimento de pessoas	18
2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	19
2.3.1 Classificação dos serviços	20
2.3.2 Momentos da Verdade e Ciclos de Serviços	21
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.5 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	24
2.6 O MÉTODO <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
3 MATERIAL E MÉTODOS	27
3.1 A EMPRESA	27
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA	27
3.3 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS.....	28
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	30
4.1 MAPEAMENTO ESTRATÉGICO	30
4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS.....	32
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS	35
4.3.1 Avaliação do grau de importância das competências	35
4.3.2 Avaliação do domínio das competências	36
4.3.3 Avaliação das lacunas das competências	39
4.3.3.1 Resultados relativos à Loja A	42
4.3.3.2 Resultados relativos à Loja B	42
4.3.3.3 Resultados relativos à Loja C	43
4.3.3.4 Resultados relativos à Loja D	44
4.3.3.5 Resultados relativos à Loja E	44
4.3.3.6 Resultados relativos à Loja F	45
4.3.3.7 Resultados relativos à Loja G.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a competitividade entre as empresas impulsiona a procura cada vez mais intensa do diferencial para se destacar e alavancar seus negócios frente aos concorrentes. Portanto, é preciso gerir da melhor forma possível o bem mais precioso das empresas: o capital humano.

Com a globalização, surgem novos parâmetros para a estrutura organizacional, principalmente no âmbito dos recursos humanos, com diversos e inúmeros recursos envolvidos. Dentre os recursos que constituem uma empresa, o único com vida, sentimento e poder de decisão, são as pessoas, e estas se diferem por sua personalidade e caráter. Este trabalho tem como tema um dos modelos de gestão de pessoas utilizado por várias empresas atualmente: a gestão de pessoas baseada em competências, ou simplesmente Gestão por Competências.

A Gestão por Competências é uma das técnicas muito utilizada no auxílio às organizações para o desenvolvimento de seus colaboradores. Por meio dela, a empresa poderá obter maior produtividade, ambiente participativo, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes mais fortalecidas, foco em resultados, competitividade e diferencial no mercado.

Assim, este trabalho visa realizar o planejamento de uma rede de óticas usando modelo de Gestão de Pessoas por Competências em prestação de serviços. Pretende-se com isto, levantar as percepções das gerências e dos gestores quanto às competências inerentes à prestação de serviços e mapear as competências presentes no corpo operacional da empresa para, assim, identificar os pontos principais que necessitam de capacitação e aperfeiçoamento do corpo gerencial da empresa, considerando as lacunas mapeadas.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as competências essenciais da gerência para a prestação de serviço de uma rede de óticas, e o domínio dos funcionários em relação a essas competências. Utilizando-se do modelo de Gestão por Competências, objetiva-se

dimensionar as lacunas que se observam entre as competências necessárias e as já existentes.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o funcionamento da empresa com foco nos processos de prestação de serviços;
- b) Desenvolver o mapa estratégico da empresa por meio do método BSC - *Balanced Scorecard*;
- c) Mapear as competências essenciais para a função de gerência da empresa, classificando-as segundo sua importância e avaliando-as conforme o domínio que os profissionais da gerência possuem;
- d) Identificar quais as competências gerenciais e técnicas necessitam de aperfeiçoamento e capacitação através das lacunas obtidas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Fischer e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas nasceu a partir da administração de recursos humanos, que é o termo mais utilizado para se referir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas instituições.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 2) o termo Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (RH) pode assumir três significados diferentes:

a) RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.

b) RH como conjunto de práticas de recursos humanos: RH refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

c) RH como profissão: RH refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiro de segurança, médicos do trabalho etc.

Segundo Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas é um campo muito sensível à mentalidade que domina nas instituições. Ela é muito contingencial e situacional, porque depende de muitos aspectos, como os costumes que existem em cada instituição, da composição organizacional abraçada, das características do contexto ambiental, do negócio da instituição, da tecnologia usada, dos procedimentos internos, do caráter de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Para Dutra (2002) o modelo de gestão de pessoas pode ser influenciado pela estratégia de organização de trabalho, tecnologia adotada, cultura organizacional da empresa, composição e conjunto em que a instituição está inserida.

Por muito tempo se pensou que o capital financeiro era indispensável para o sucesso de uma empresa, que o gargalo que para o desenvolvimento de uma empresa fosse o seu capital. Nos dias de hoje é visível que a falta de capacidade de uma instituição em recrutar e manter uma boa força de trabalho é o que constitui o principal gargalo para as operações do negócio (CHIAVENATO, 2010).

As instituições perceberam a importância que as pessoas têm e a maneira de como devem ser administradas. O foco estava voltado apenas na tecnologia do produto ou do processo. Portanto, é de extrema responsabilidade dos gestores selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe de trabalho, para que possam ter objetivos definidos e cada um conheça seu papel nesta equipe, produzindo assim resultados (LACOMBE, 2011).

Segundo Ivancevich (2008, p.9) “para o sucesso do RH, os gestores de outras áreas devem estar bem envolvidos e bem informados”, isso mostra a importância que os gestores possuem na eficácia do relacionamento com os colaboradores, a organização e o trabalho realizado, portanto a alta gerência é decisiva na eficácia da gestão de Recursos Humanos na empresa.

Portanto a sobrevivência e o avanço de uma grande organização dependem, em grande parte, de sua competência de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, os colaboradores com potencial para agir, no futuro, na alta gerência da organização, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada (LACOMBE, 2011).

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T & D

De acordo com Chiavenato (2010), existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar de seus procedimentos serem parecidos, para afetar a aprendizagem, o aspecto tempo é diferente. O treinamento é voltado para o presente, focando o cargo atual e procurando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas foca, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente

na instituição e as novas habilidades e competências que serão solicitadas (CHIAVENATO, 2010).

O T & D pode ser definido como um conjunto composto por três fundamentos: levantamento de necessidades de treinamento; planejamento do treinamento e execução; e avaliação de resultados. Dessa maneira, os fundamentos devem manter-se conectados sempre, e em constante troca de informações, tendo como principal responsável por agrupar esse sistema, a avaliação de resultados (MARRAS, 2005).

Nesse caso é prudente adotar métodos voltados às pessoas, ou melhor, à caracterização por meio das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Diante desta necessidade, a elaboração do capital humano chamado T & D de pessoas é, indubitavelmente, um investimento cada vez mais importante no gerenciamento das instituições. Dessa forma, as instituições não podem descuidar-se do processo de T & D, para que sejam eficazes e desenvolvam notoriedade expressiva na produtividade e na atuação de seus colaboradores, estando alinhados às estratégias do negócio (GONÇALVES, 2011; DE CARVALHO, 2013).

2.2.1 Treinamento

Para Molkovich e Boudreau (2010) o treinamento é um processo metódico para gerar a obtenção de habilidades, regras, conceitos ou atitudes resultando em uma melhoria da adaptação entre os atributos dos colaboradores e as imposições dos papéis funcionais.

Segundo Araujo (2006) o treinamento pode ser dividido em quatro etapas:

- a) Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem feitas.
- b) Desenho: elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- c) Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento.
- d) Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

O treinamento prepara os colaboradores para a execução e aplicação imediata da tarefa organizacional pedida, colaborando para o desenvolvimento pessoal, não só

exclusivamente para o cargo ocupado, mas também em outras que o indivíduo possa vir a ocupar. Deste modo, produz-se pessoas comprometidas, capacitadas, focadas em resultados, resistentes a pressão e com habilidades de relacionamento, sendo o suporte e o mecanismo que somam a intuição uma vantagem competitiva (TACHIZAWA, 2015).

Por meio das técnicas de treinamento, a pessoa pode obter informações e adquirir habilidades, desenvolvendo, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isso leva a resultados mostrados após os treinamentos, tornando suficiente o conhecimento agregado tanto para o profissional quanto para a instituição, que, com isso, ganha um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é essencial para uma excelência gerencial, visto que é com ele que técnicas de capacitação e de desenvolvimento das pessoas ocorrem para apoiar a obtenção de estratégias dentro da organização. Dessa maneira, observa-se que, sem investimento em treinamento, dificilmente se alcançará uma excelência empresarial (VERGARA, 2013).

2.2.2 Desenvolvimento de pessoas

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010), o desenvolvimento é um processo a longo prazo que interfere positivamente nas capacidades dos colaboradores, assim como em sua motivação, tornando-os como bens valiosos para a empresa; neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

De acordo com Pacheco *et al* (2005), o desenvolvimento é uma linha de crescimento com várias etapas. Por isso, a todo momento que uma pessoa termina uma etapa, ela já está apta para iniciar um novo desafio para o seu desenvolvimento. Certas qualidades individuais da pessoa em treinamento são de extrema relevância para o atingimento de resultados desejados. Assim sendo, a evolução será mais rápida e vantajosa, se o funcionário estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz.

A avaliação do desempenho de pessoas é algo difícil de ser elaborada dependendo do estabelecimento de padrões como indicadores, mensuração, análise

de expectativas e acompanhamentos de desempenho e resultados. Os modelos de avaliação de aprendizagem segundo Pacheco *et al* (2005 p.60) são:

a) Avaliação de Reação de Satisfação: esse tipo de modelo é encontrado ao término de eventos e programação em gerais, e deve ser ponderado com algumas variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural e expectativas dos participantes.

b) Autoavaliação: essa avaliação pode ser aplicada a cada movimento de aprendizagem, no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta mais não faz o principal que é se auto avaliar, e essa auto avaliação requer das pessoas compreensão, maturidade e ética.

c) Avaliação por Competências: esse modelo envolve um conjunto de evidências que facilitará a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente e algumas técnicas utilizadas são provas de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de problemas e desempenho.

d) Avaliação de Mudança de Comportamento: esse modelo é muito complexo, compõem a realidade das pessoas dentro e fora da organização; essa avaliação de mudança tem dois fatores, o psicológico que é a maturidade o interesse e motivação, e o sociocultural que são as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter clareza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo.

e) Avaliação de Resultados: Esse modelo propõe uma avaliação global que visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento.

f) Avaliação de Processos: é uma avaliação de procedimentos, uma análise das rotinas e requerimentos exigidos buscando uma melhoria da qualidade dos processos.

g) Avaliação de Performance: essa avaliação está relacionada ao comportamento do profissional e o meio de avaliação é o feedback.

Investir no desenvolvimento das pessoas que exercem seu trabalho nas instituições, significa investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, servir melhor os clientes e aumentar as vendas (Tachizawa, 2015).

2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 1998).

Para Lovelock e Wright (2001) o serviço é uma ação ou atividade oferecida por uma parte a outra. Apesar de que o processo possa estar unido a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de qualquer dos fatores de produção.

A oferta de um produto ao mercado pode incluir alguns serviços, que podem ou não, serem importantes para aquela oferta. Grönroos (1995) propõe a existência de cinco categorias de ofertas:

- 1) Um bem puro e tangível: nenhum serviço acompanha o produto
- 2) Um bem tangível acompanhado de serviços: a oferta consiste num bem tangível e um ou mais serviços adicionais para satisfazer outras necessidades dos clientes.
- 3) Híbrido: a oferta deste serviço consiste em serviços e bens, ambos oferecidos em proporções iguais.
- 4) Um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: a oferta é constituída por um serviço principal que exige outros serviços adicionais e/ou bens de apoio.
- 5) Um serviço puro: o benefício oferecido consiste em apenas um serviço.

2.3.1 Classificação dos serviços

Segundo Schmenner (1999), os serviços podem ser classificados de acordo com os seguintes parâmetros: o grau de interação e a customização e o grau de intensidade de mão-de-obra que interfere, significativamente, no grau de atendimento aos clientes. Assim sendo, desta classificação, resultam quatro tipos de serviços:

- a) Fábrica de serviços: intensidade de mão-de-obra consideravelmente baixa, com uma maior relevância de seus custos, associada aos aspectos tangíveis da empresa: instalações e equipamentos e baixo grau de interação com o cliente e customização.

b) Loja de serviços: o grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém aumenta o grau de relação com o cliente e se fazer presente a necessidade de customização da oferta para o mercado.

c) Serviços de massa: apresentam um alto grau de intensidade de mão-de-obra, contudo, existe um grau muito baixo de interação com o cliente e de customização.

d) Serviços profissionais: associam o alto grau de intensidade de mão-de-obra com o grau de interação e customização, igualmente alto.

Para Santos (2000) os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para sua gestão eficaz; tais características definidas pelo autor são elencadas a seguir.

a) Intangibilidade: Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo.

b) Perecibilidade: A produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Os serviços não podem ser estocados e há uma necessidade de o controle de qualidade ocorrer durante o processo, visto que não é possível serem feitas inspeções como na indústria de manufatura. Possíveis erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente

c) Inseparabilidade (Produção e consumo simultâneos): Além da coexistência entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coautor do serviço. O cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação/contratação. Assim, o grau de contato entre cliente e empresa é maior que na produção de bens.

2.3.2 Momentos da Verdade e Ciclos de Serviços

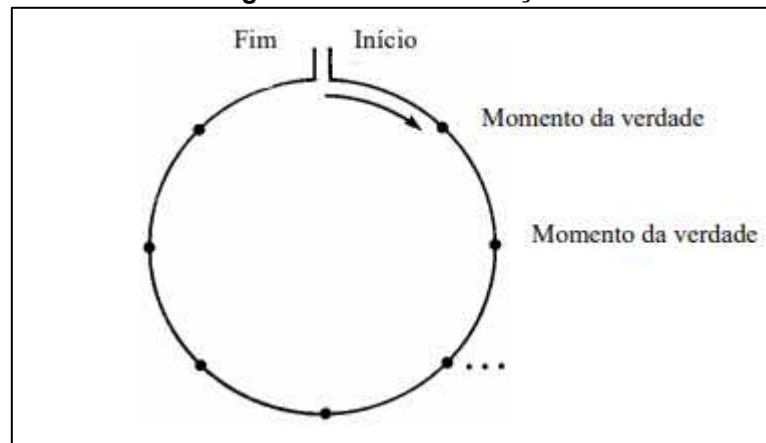
Momentos da verdade representam os instantes em que o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e obtém uma impressão da qualidade de seus

serviços. Qualquer contato de um indivíduo com a organização e que transmite alguma impressão é considerado um momento da verdade (CASAS,1997).

Já para Albrecht (1998) este momento é classificado de grande importância para a organização, ele representa o instante em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa e, de acordo com este momento, é possível formar sua opinião a respeito da qualidade do serviço.

O ciclo do serviço é um mapa dos momentos da verdade conforme vivenciados pelos clientes, sendo ativado cada vez que um cliente entra em contato com a empresa, apresentado na Figura Figura 1 - **Ciclo de serviços**. (Albrecht, 1998).

Figura 1 - Ciclo de serviços.



Fonte: Albrecht (1998, p.36)

O ciclo do serviço serve para o profissional perceber o seu trabalho através dos olhos dos clientes e em ordem cronológica, montando assim uma ordem e mostrando que cada momento da verdade está intimamente ligado ao seguinte e ao anterior (COBRA, 1993).

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Atualmente mais organizações compreendem que o assunto Gestão por Competências deve ser tratado e com urgência nas mesmas. Dessa forma, percebe-se que os profissionais de recursos humanos, necessitam de algo que os ensinem como aplicar ou fazer gestão com foco em competências (LEME, 2005).

Ainda, segundo o autor, a palavra competência não possui um significado simples. O termo remete de modo direto na performance e na avaliação dos colaboradores e em alguns gestores que passaram a ver a gestão por competências

como uma incógnita, em que poucos sabem definir e aplicar na prática da organização em que faz parte. A gestão por competências, segundo o autor citado, tornou-se, sem dúvida, um método para auxiliar as organizações a descobrir o que realmente precisa ser melhorado em seus colaboradores, isto é, os pontos fracos. Esse tipo de gestão é a conquista do espaço e da validação pela organização da grande importância que as pessoas têm no cenário organizacional atual.

Fleury (2002) define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, de capacidades humanas que justificam o alto desempenho da pessoa em determinada tarefa.

Já Picarrelly (2002) explica a competência de uma forma mais simples, como um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao melhor desempenho. O conhecimento fica comparado com o “saber”, enquanto atitudes se relacionam a comportamentos e habilidades, a “saber-fazer”.

Para Fleury e Fleury (2011) existem quatro níveis de competências organizacionais: competências individuais, competências essenciais, competências distintivas e competências organizacionais. Dentre estes níveis de competência, um é referente ao indivíduo e três à empresa, e estão especificados na Figura **Figura 2 - Níveis de competências organizacionais**. Figura 2.

Figura 2 - Níveis de competências organizacionais.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p.34.

Portanto toda competência organizacional é separada por diversos setores da organização, introduzidos na definição da estratégia do negócio, pois, as competências essenciais e distintivas respeitam três critérios, porque oferecem vários benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes

segmentos de mercado, e a competência individual está relacionada diretamente ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2011).

2.5 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

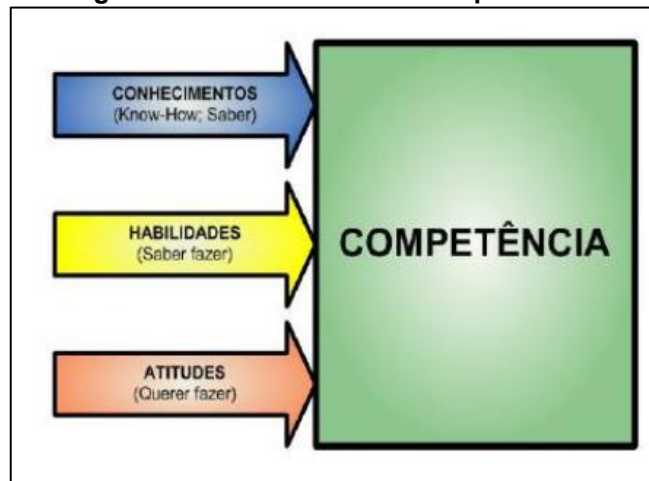
Para Rabaglio (2004), a seleção por competências tem por finalidade agregar à organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções relacionadas ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

Os profissionais de recursos humanos devem conhecer a importância do perfil profissional para realizar um bom recrutamento, que engloba o dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados esperados (LUCENA, 1999).

Atualmente, utiliza-se com muita frequência, a seleção de pessoas por competências, pois a decisão da escolha de um candidato competente facilita o êxito de programas que têm como objetivo aumentar a produtividade de funcionários, aumentando assim a receita e reduzindo as despesas organizacionais. Se funcionários aprendem com maior facilidade as tarefas que precisam executar ou erram menos, as despesas que a empresa tem com treinamento e capacitação também diminuirão (REIS, 2007).

A seleção por competências tem como objetivo trabalhar com foco bem definido, através da comunicação clara entre selecionadores e requisitantes, isto é, falando a mesma língua. Porém é preciso destacar que uma das características fundamentais da seleção por competências é o fato de não se embasar na intuição ao escolher um candidato e sim em fatos reais e mensuráveis como a conduta. Somando assim com maior segurança na decisão de contratação (RABAGLIO, 2004).

Na Figura 3 pode-se ver a representação do modelo de “Competência” mais utilizado no Brasil no mundo de Recursos Humanos e está fundamentado na combinação de três fatores, na língua portuguesa pela sigla CHA (C = conhecimento sobre determinado assunto: Know-How, saber; H = habilidade para produzir resultados com o conhecimento, saber Fazer; e A = atitude pró-ativa, assertividade, querer fazer (RABAGLIO, 2004).

Figura 3 - Modelo CHA de "Competência".

Fonte: Rabaglio (2004).

Mesmo com esse modelo de avaliação dominando o cenário brasileiro de recursos humanos, para Dutra *et al* (2001), por si só, isto não garante um resultado satisfatório. A avaliação completa deve possuir quatro setores: técnico, comportamental, resultados e complexidade.

O setor técnico trata do que a pessoa sabe a respeito da sua profissão e pode ser avaliada com testes escritos, estando relacionado à componente C (conhecimento) do modelo CHA. Por outro lado, o setor comportamental pode ser avaliado também por testes escritos e está relacionada à componente "A" do modelo CHA que são as atitudes (DUTRA *et al*, 2001).

Ainda, segundo o autor, o setor resultado possui a componente H (habilidades) do modelo CHA, a pessoa não só tem que ter apresentado resultados satisfatórios, mas precisa demonstrar ter as habilidades para tal. Já o setor complexidade abrange um tipo de habilidade relacionada com o conhecimento tácito, que diz respeito à capacidade de uma pessoa em assumir responsabilidades e executar atribuições de maior complexidade, o que vai se formando com o desenvolvimento e a experiência de vida da pessoa.

2.6 O MÉTODO *BALANCED SCORECARD*

A grande volatilidade do mundo moderno exige das empresas um pensamento estratégico, visando à eficiência e antecipação de ações por meio da gestão e planejamento dos seus gestores frente às mudanças inesperadas. De acordo com MATUS (1988), *“planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir”*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. Segundo os autores do método, por muitos anos, as empresas avaliavam sua gestão apenas através dos seus resultados financeiros, sendo estes, os únicos indicadores utilizados. Porém, com a diversificação da demanda do mercado, surgiu a necessidade de integração das diversas áreas de uma organização para o planejamento estratégico e eficiência dos resultados. Portanto, o método busca a estruturação da organização através de medidas financeiras e não financeiras com objetivos específicos e estratégicos nos diferentes níveis, possibilitando a integração desses grupos e, conseqüentemente, o alinhamento de toda a organização (ZIMMERMAN, 2015).

No BSC, missão, visão e valores da organização são elementos norteadores para os objetivos, ou seja, são os resultados que se esperam ser alcançados e especificam de que forma deverão ser realizados. A perspectiva financeira apresenta a base da estratégia adotada para a melhoria dos resultados financeiros. As metas estão diretamente relacionadas à rentabilidade e crescimento da organização. A perspectiva de mercado e clientes demonstra como a empresa pretende se posicionar na participação do mercado local para a obtenção da satisfação e fidelização dos clientes. Os objetivos especificam a forma como a organização quer construir a sua imagem e relacionamento com os clientes. Os processos internos apresentam as principais medidas a serem adotadas para o alcance das metas das perspectivas já citadas. São os processos críticos que criarão as condições de produzir resultados de valor na participação do mercado, retenção, captação e satisfação dos clientes aliados à lucratividade da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 A EMPRESA

A empresa, objeto de estudo, iniciou seu trabalho na cidade de Dourados com a abertura da primeira loja no ano de 2002. Nos anos seguintes, inaugurou-se mais seis lojas, das quais, três localizadas na mesma cidade e as outras três em cidades vizinhas à matriz: Fátima do Sul, Deodápolis e Rio Brillhante. Especialista no segmento óptico, as lojas comercializam lentes oftalmológicas, armações, óculos solares, lentes de contato de grau e coloridas, e relógios.

A empresa também oferece serviços de consertos técnicos para defeitos e quebras em armações e relógios. Liderada por dois gestores sócios, todo o quadro de funcionários é composto por 27 colaboradores (dados de 2020), dentre eles o gerente, vendedores, um auxiliar administrativo e um montador técnico de lentes.

3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

O método de pesquisa ajuda a identificar os instrumentos utilizados para a compreensão e entendimento deste estudo, tal como, sua estrutura, a exibição detalhada dos passos a serem seguidos e tem como principal objetivo, mostrar e explicar o processo como um todo para a obtenção dos resultados (GIL, 2010)

O modelo de pesquisa deve ser formado conforme o projeto a ser desenvolvido, em que é preciso constatar o método mais eficaz para a procura de informações do estudo e análise destes dados (FURASTÉ, 2008).

O trabalho possui natureza aplicada, visto que objetiva a aplicação prática a resolver problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001). O trabalho foi realizado nas sete unidades, envolvendo a aplicação das soluções do estudo para possíveis melhorias.

A pesquisa qualitativa considera a relação entre o mundo e o indivíduo, não podendo ser mensurada numericamente. Por outro lado, a pesquisa quantitativa usa diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo (GIL, 2010). A pesquisa descritiva tem como propósito a

descrição das características da população, assim como o estudo de tais características, também com o objetivo de identificar possíveis relações entre variáveis (SILVA; MENEZES, 2001).

3.3 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS

A pesquisa é apresentada em duas etapas diferentes, a primeira, na forma qualitativa, por meio da análise de documentos e entrevistas individuais com os gestores e gerentes das lojas, com o objetivo de mapear o conceito estratégico, baseando-se na missão e visão da empresa.

O método utilizado para a representação do mapa estratégico foi o *Balanced Scorecard* (BSC) que mensura aspectos financeiros e não financeiros, fornecendo uma abordagem organizacional ampliada. Segundo os autores do método, Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e estratégia em objetivos, medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Após o mapa estratégico definido, aliado aos documentos e entrevistas realizadas com gestores e gerentes da empresa com a finalidade de compreender as diferentes perspectivas, foi realizado o levantamento das competências essenciais para a prestação de serviço e desenvolvimento do trabalho na empresa.

Na segunda etapa, ficou caracterizada como uma pesquisa quantitativa com aplicação do questionário, como pode ser visto nos Apêndices A e B, elaborado para a identificação das lacunas de competências, ou seja, a diferença entre o que se tem e o que se deseja desenvolver de competências.

O questionário foi aplicado primeiramente aos gestores da empresa, os quais responderam em uma escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante), o grau de importância de cada competência listada. Após a classificação, deveriam avaliar as gerentes de cada loja, quanto ao domínio exercido por elas em uma escala também de 1 (não sabe aplicar essa competência) a 5 (conhece e aplica essa competência com frequência). Após, o questionário foi aplicado às gerentes que deveriam responder perguntas sobre o seu perfil pessoal e profissional e se autoavaliar quanto ao domínio das competências listadas.

O método utilizado para o cálculo das lacunas foi o proposto por Carbone e

colaboradores (2005), por meio da seguinte equação:

$$L = I * (5 - D)$$

onde,

L – Grau de lacuna;

I – Importância da Competência;

5 – Corresponde ao número de itens utilizado na escala;

D – Média do domínio obtido por meio da autoavaliação da gerente e do gestor.

Por fim, realizou-se a análise de dados das lacunas obtidas com os questionários aplicados para a identificação das principais competências a serem aperfeiçoadas e desenvolvidas, para a obtenção dos resultados esperados pela empresa.

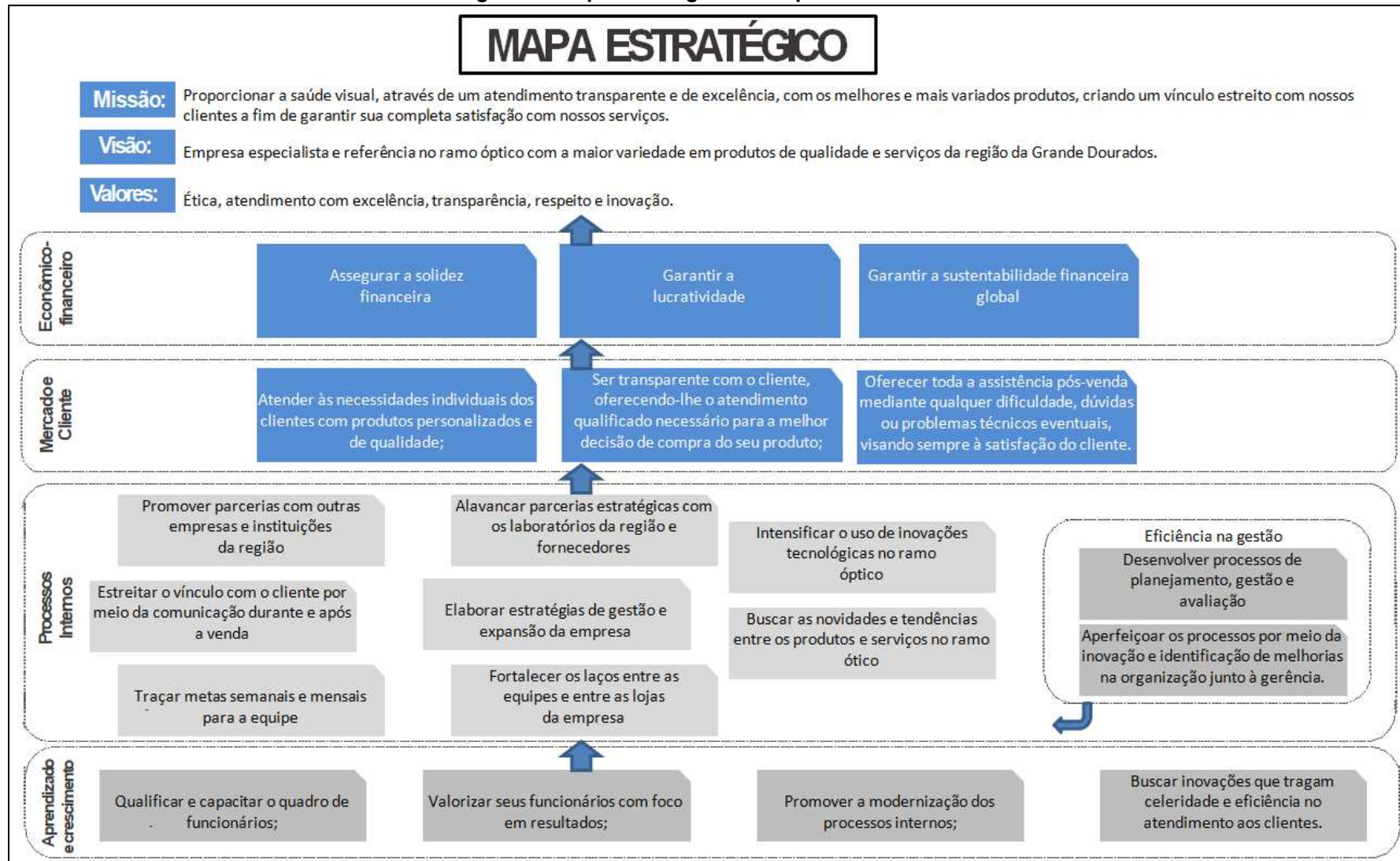
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Costa (2018), a compreensão dos objetivos da organização é essencial para o processo de mapeamento das competências. A clara compreensão dos objetivos da empresa auxilia diretamente na busca pela identificação das competências necessárias para o alcance das suas metas. O planejamento estratégico da organização é o documento em que esses elementos estarão claros e especificados.

Para o desenvolvimento do mapa estratégico da empresa, foi realizada uma entrevista com os gestores e gerentes de cada loja, da qual foi possível levantar as principais metas e objetivos da organização. Além de conseguir definir com mais precisão a finalidade da empresa, foi possível também trazer mais clareza e conhecimento da percepção dos gerentes e dos gestores perante suas perspectivas individuais em relação à busca pelos resultados pretendidos. Na Figura 4 pode-se verificar o mapa estratégico desenvolvido.

Figura 4 - Mapa estratégico da empresa estudada.



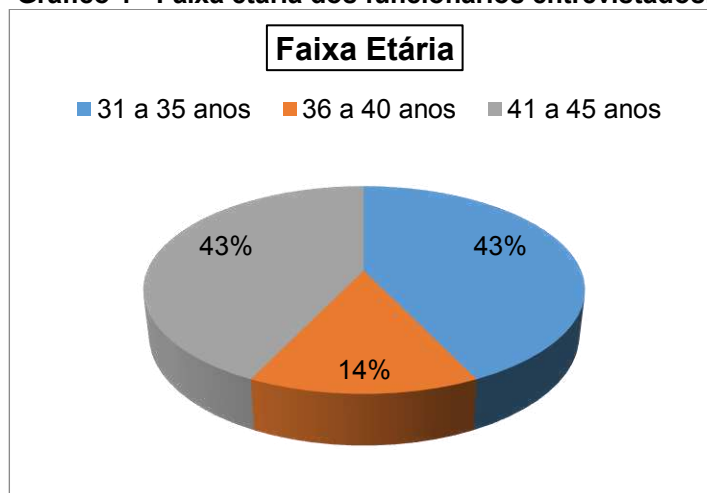
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020).

Por fim, ainda segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, das quais, as três principais fontes seriam as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Essas metas apresentam o investimento na capacitação do quadro de funcionários, a utilização intensa dos sistemas de informação para eficiência dos processos e a motivação e desenvolvimento das equipes.

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS

Com base nos dados da pesquisa, identificou-se que todas as gerentes da empresa são do sexo feminino, consequência da predominância do gênero no quadro de vendedoras, visto que a gerência, em sua maioria vem do plano de carreira como será visto mais a frente. Ao se analisar a faixa etária, foi identificado 43% com idades entre 31 a 35 anos, 14% entre 36 a 40 anos, e 43% entre 41 a 45 anos, como pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários entrevistados.



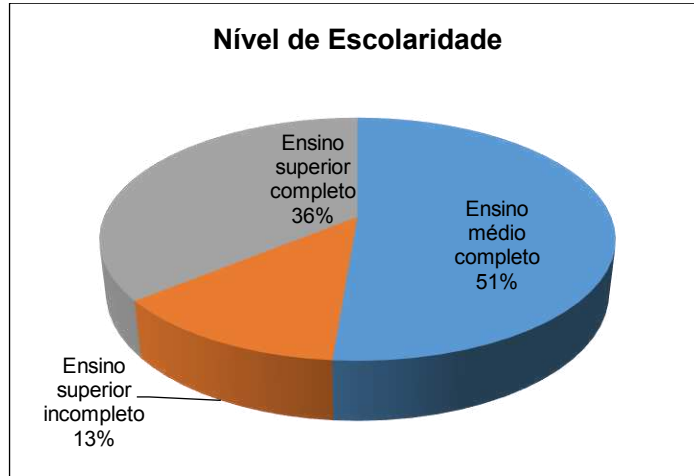
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O grupo que se encontra entre os 41 a 45 anos são funcionárias que iniciaram seu trabalho na empresa há pelo menos dez anos. Ou seja, todas iniciaram o trabalho na ótica com no máximo 35 anos de idade e assumiram o cargo de gerência antes

dos 40 anos.

Em relação ao estado civil, apenas 14% das entrevistadas são divorciadas, sendo que os outros 86% são todas casadas. De acordo com o Gráfico 2, observa-se que 51% das gerentes possuem o Ensino Médio completo, 13% estão cursando o Ensino Superior, e 36% possuem o Ensino Superior completo.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos entrevistados.



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Na análise da trajetória profissional das gerentes da empresa, deve-se ressaltar a oportunidade de crescimento profissional como pode ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Trajetória profissional dos entrevistados.



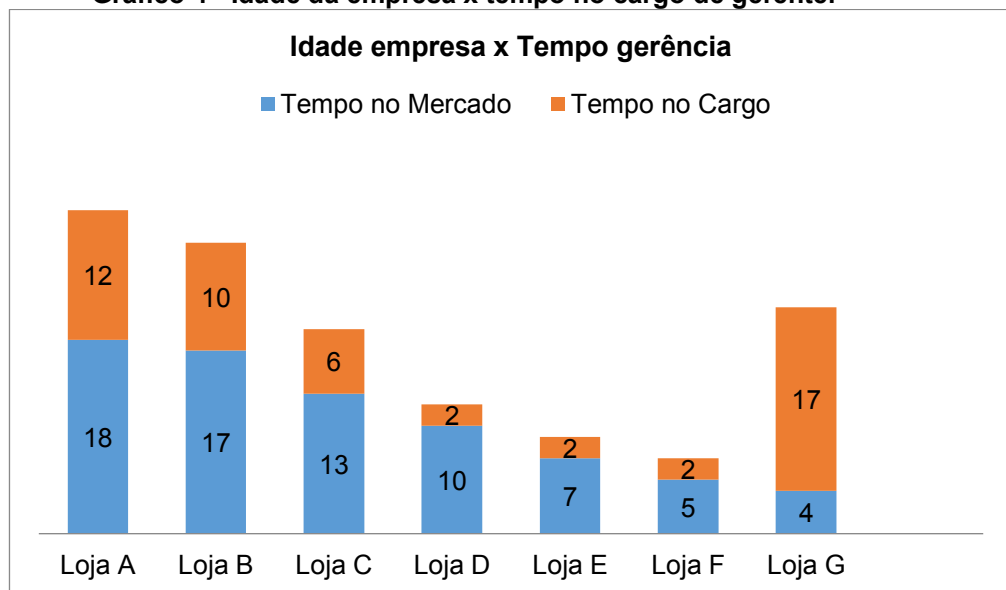
Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Mais de 70% das gerentes das lojas iniciaram o trabalho na empresa como

vendedoras, apresentando uma média de três anos no cargo até a ascensão na carreira para a gerência. Por outro lado, menos de 30% das gerentes da empresa foi convidada ao cargo, das quais, já obtinham pelo menos quatro anos de experiência no segmento óptico e de vendas.

Outro ponto muito importante a ser destacado é o que apresenta a taxa do tempo no cargo em relação ao tempo de mercado da loja. As gerentes do plano de carreira estão na função há pelo menos 69% de toda a trajetória da empresa em relação ao seu tempo de mercado. Este alto percentual mostra a solidez da empresa quanto à sua gerência devido a baixa rotatividade das funcionárias. No Gráfico 4 vê-se a distribuição dos pesquisados quanto a idade de cada empresa em relação ao tempo que cada gerente está no cargo.

Gráfico 4 - Idade da empresa x tempo no cargo de gerente.



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Ressalta-se o maior tempo no cargo do que a idade da empresa apresentado em relação à gerente da loja G, pois a funcionária iniciou na gerência na loja B, sendo encaminhada para a loja D em sua inauguração (2010) e, por fim, transferida para a loja G também em sua inauguração (2016).

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS

4.3.1 Avaliação do grau de importância das competências

As competências identificadas foram subdivididas em técnicas e gerenciais, as primeiras são aquelas diretamente ligadas ao produto que a loja oferece, ou seja, o conhecimento e habilidades desenvolvidos a partir de formação, treinamentos e experiências no segmento óptico em específico. As competências gerenciais, por outro lado, caracterizam-se pela habilidade do funcionário em gerir o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores de forma estratégica, utilizando-se para isto, das metas e objetivos.

Nota-se nas Tabela 1 e

Tabela 2 que todas as 24 competências listadas, foram classificadas pelos próprios gestores como de importância 4 a 5 na escala determinada. Os altos níveis mostram que o objetivo de toda pesquisa qualitativa foi atingido ao apresentar uma lista de competências relacionadas diretamente ao trabalho e cotidiano da gerência.

Tabela 1 - Grau de importância das competências técnicas.

Competências Técnicas	Importância
1. Auxiliar as vendas das funcionárias para que seja ofertado o melhor e mais adequado produto para o cliente.	5
2. Supervisionar as vendas realizadas, conferindo as medidas auferidas e receitas dos clientes.	5
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	5
4. Organizar e conferir os serviços que vão e que chegam do laboratório de lentes e montagens.	5
5. Acompanhar o andamento de todas as ordens de serviços para que sejam entregues no prazo, mantendo o cliente informado de qualquer imprevisto que ocorra.	5
6. Controlar e conferir as notas e faturas do laboratório de lentes.	5
7. Supervisionar a pós venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	5
8. Manter-se atualizada das inovações e tendências do mercado, buscando sempre sua qualificação.	4
9. Prestar toda a assistência a eventuais defeitos de fabricação, erros médicos ou de medidas das receitas e óculos, oferecendo todo o suporte ao cliente com eficiência e rapidez.	5
10. Controlar o estoque e realizar as compras junto aos fornecedores de acordo com as necessidades da loja e tendências do mercado.	4
11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	5
12. Controlar o fluxo de caixa juntamente ao sistema de dados da empresa.	5

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Tabela 2 - Grau de importância das competências gerenciais.

Competências Gerenciais	Importância
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	5
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	5
3. Manter a organização e limpeza da loja em relação aos produtos comercializados, materiais de consumo e disposição das vitrines.	5
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	5
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	4
6. Valorizar suas funcionárias, reconhecer e comemorar cada meta atingida e realizar sempre o feedback por meio do direcionamento para a melhoria contínua da equipe.	5
7. Apresentar inovações, buscando o crescimento e desenvolvimento da loja.	4
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	5
9. Manter a união, harmonia e bem estar entre a equipe e entre as lojas.	5
10. Contratar vendedoras qualificadas e que se enquadram no perfil da loja, com características a complementar o quadro de funcionárias.	5
11. Intermediar o relacionamento das funcionárias com os gestores da empresa.	4
12. Manter os gestores informados sobre o dia a dia da loja, enviar relatórios de vendas e enviar pareceres sobre o desempenho dos funcionários.	5

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

4.3.2 Avaliação do domínio das competências

De acordo com Costa (2018), a definição do domínio das competências pode ser realizada mediante a média entre a autoavaliação do gerente e a avaliação do gestor da empresa, com a finalidade de se obter mais de um ponto de vista, além do próprio funcionário.

Tabela 3 - Respostas obtidas sobre o domínio das competências técnicas pelo gestor e pela gerente.

Competências Técnicas	Loja A		Loja B		Loja C		Loja D		Loja E		Loja F		Loja G	
	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges
1. Auxiliar as vendas das funcionárias para que seja ofertado o melhor e mais adequado produto para o cliente.	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2. Supervisionar as vendas realizadas, conferindo as medidas auferidas e receitas dos clientes.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2
4. Organizar e conferir os serviços que vão e que chegam do laboratório de lentes e montagens.	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5. Acompanhar o andamento de todas as ordens de serviços para que sejam entregues no prazo, mantendo o cliente informado de qualquer imprevisto que ocorra.	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
6. Controlar e conferir as notas e faturas do laboratório de lentes.	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	3	1	4	3	4	3	5	5	4	3	5	5	3	3
8. Manter-se atualizada das inovações e tendências do mercado, buscando sempre sua qualificação.	4	3	3	2	4	3	5	4	4	2	4	3	4	3
9. Prestar toda a assistência a eventuais defeitos de fabricação, erros médicos ou de medidas das receitas e óculos, oferecendo todo o suporte ao cliente com eficiência e rapidez.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
10. Controlar o estoque e realizar as compras junto aos fornecedores de acordo com as necessidades da loja e tendências do mercado.	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2
12. Controlar o fluxo de caixa junto ao sistema de dados da loja.	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Nas Tabelas Tabela 3 e Tabela 4 evidencia-se a tendência dos gerentes se autoavaliarem positivamente perante o questionário aplicado, pois todos os valores apresentados pelas respostas estão acima da média. O contrário ocorre quando se compara com a avaliação do gestor que se demonstra muito mais rígida e sempre igual ou menor à da gerente, principalmente nas notas mais baixas obtidas.

Tabela 4 - Respostas obtidas sobre o domínio das competências gerenciais do gestor e da gerente.

Competências Gerenciais	Loja A		Loja B		Loja C		Loja D		Loja E		Loja F		Loja G	
	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges	Ger	Ges
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	3	1	4	2	3	2	5	3	3	1	5	3	4	3
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	5	5	3	1	4	4	5	4	3	1	4	3	3	1
3. Manter a organização e limpeza da loja em relação aos produtos comercializados, materiais de consumo e disposição das vitrines.	5	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	3	5	3
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	3	1	3	1	3	1	4	3	3	1	4	2	4	3
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	3	2	3	2	3	1	5	5	3	1	5	4	3	1
6. Valorizar suas funcionárias, reconhecer e comemorar cada meta atingida e realizar sempre o feedback por meio do direcionamento para a melhoria contínua da equipe.	4	3	5	4	5	4	5	2	4	3	5	4	5	4
7. Apresentar inovações, buscando o crescimento e desenvolvimento da loja.	4	2	3	2	3	2	5	4	4	2	4	3	4	3
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	3	1	4	2	4	3	5	4	3	1	5	4	4	3
9. Manter a união, harmonia e bem estar entre a equipe e entre as lojas.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5
10. Contratar vendedoras qualificadas e que se enquadram no perfil da loja, com características a complementar o quadro de funcionárias.	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4
11. Intermediar o relacionamento das funcionárias com os gestores da empresa.	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4
12. Manter os gestores informados sobre o dia a dia da loja, enviar relatórios de vendas e enviar pareceres sobre o desempenho dos funcionários.	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Por meio da análise dos dados da Tabela Tabela 5, observa-se que os valores médios das respostas para as competências técnicas apresentaram índices bastante elevados, considerada a nota 5 como sendo a máxima na avaliação.

Das sete lojas analisadas, três delas apresentaram médias 4 ou acima, enquanto as outras três apresentaram médias iguais a 3,79 ou acima. Ao se analisar a mediana, pode-se afirmar que as notas obtiveram uma variabilidade baixa, pois todas apresentaram valores muito próximos à média.

Tabela 5 - Valores das médias e das medianas obtidas no questionário aplicado, referentes às competências técnicas.

Competências Técnicas	Loja A	Loja B	Loja C	Loja D	Loja E	Loja F	Loja G
Média	4,00	3,96	3,96	4,17	3,83	4,17	3,79
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Na Tabela Tabela 6 pode-se notar que os valores médios das respostas para as competências gerenciais apresentaram índices menores quando comparado às competências técnicas. Porém, ainda apresentaram notas elevadas e acima da média considerada a nota máxima 5.

Tabela 6 - Valores das médias e das medianas obtidas no questionário aplicado, referentes às competências gerenciais.

Competências Gerenciais	Loja A	Loja B	Loja C	Loja D	Loja E	Loja F	Loja G
Média	3,67	3,58	3,71	4,04	3,08	4,13	3,63
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Dentre as lojas, apenas duas obtiveram médias acima de 4, enquanto as outras cinco lojas apresentaram médias de 3,08 a 3,71. A mediana para as competências gerenciais apresentou o mesmo comportamento das competências técnicas, apresentando valores muito próximos às médias, caracterizando a baixa variabilidade de notas.

4.3.3 Avaliação das lacunas das competências

Por meio da qualificação do grau de importância pelos gestores, juntamente com a autoavaliação da gerência do seu domínio em relação às competências, foi

possível identificar o “gap”, ou seja, a lacuna de cada competência citada.

Na escala proposta para esta pesquisa admite-se valores entre 0 e 20. O valor 0 corresponde ao valor mínimo do qual não se necessitam melhorias na determinada competência, enquanto o valor 20 refere-se ao máximo, necessitando maior atenção para a capacitação. Nas Tabelas Tabela 7 e Tabela 8 pode-se verificar as lacunas obtidas para cada loja referentes às competências técnicas e gerenciais.

Tabela 7 – Lacunas obtidas referentes às competências técnicas.

Competências Técnicas	Loja A	Loja B	Loja C	Loja D	Loja E	Loja F	Loja G
1. Auxiliar as vendas das funcionárias para que seja ofertado o melhor e mais adequado produto para o cliente.	0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
2. Supervisionar as vendas realizadas, conferindo as medidas auferidas e receitas dos clientes.	0	0	0	2,5	2,5	2,5	2,5
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	10	12,5	12,5	12,5	12,5	10	12,5
4. Organizar e conferir os serviços que vão e que chegam do laboratório de lentes e montagens.	2,5	2,5	2,5	2,5	5	2,5	5
5. Acompanhar o andamento de todas as ordens de serviços para que sejam entregues no prazo, mantendo o cliente informado de qualquer imprevisto que ocorra.	2,5	2,5	5	2,5	5	2,5	5
6. Controlar e conferir as notas e faturas do laboratório de lentes.	5	2,5	5	2,5	5	2,5	5
7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	15	7,5	7,5	0	7,5	0	10
8. Manter-se atualizada das inovações e tendências do mercado, buscando sempre sua qualificação.	6	8	6	2	8	6	6
9. Prestar toda a assistência a eventuais defeitos de fabricação, erros médicos ou de medidas das receitas e óculos, oferecendo todo o suporte ao cliente com eficiência e rapidez.	0	0	0	2,5	0	0	0
10. Controlar o estoque e realizar as compras junto aos fornecedores de acordo com as necessidades da loja e tendências do mercado.	0	4	4	6	4	4	6
11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	12,5	12,5	12,5	10	12,5	12,5	12,5
12. Controlar o fluxo de caixa junto ao sistema de dados da loja.	5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Tabela 8 - Lacunas obtidas referentes às competências gerenciais.

Competências Gerenciais	Loja A	Loja B	Loja C	Loja D	Loja E	Loja F	Loja G
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	15	10	12,5	5	15	5	7,5
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	0	15	5	2,5	15	7,5	15
3. Manter a organização e limpeza da loja em relação aos produtos comercializados, materiais de consumo e disposição das vitrines.	5	7,5	7,5	5	7,5	5	5
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	15	15	15	7,5	15	10	7,5
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	10	10	12	0	12	2	12
6. Valorizar suas funcionárias, reconhecer e comemorar cada meta atingida e realizar sempre o feedback por meio do direcionamento para a melhoria contínua da equipe.	7,5	2,5	2,5	7,5	7,5	2,5	2,5
7. Apresentar inovações, buscando o crescimento e desenvolvimento da loja.	8	10	10	2	8	6	6
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	15	10	7,5	2,5	15	2,5	7,5
9. Manter a união, harmonia e bem estar entre a equipe e entre as lojas.	0	0	0	5	2,5	2,5	0
10. Contratar vendedoras qualificadas e que se enquadram no perfil da loja, com características a complementar o quadro de funcionárias.	0	0	0	7,5	2,5	5	5
11. Intermediar o relacionamento das funcionárias com os gestores da empresa.	0	0	0	6	4	0	4
12. Manter os gestores informados sobre o dia a dia da loja, enviar relatórios de vendas e enviar pareceres sobre o desempenho dos funcionários.	0	0	0	5	5	2,5	5

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020).

Após a análise dos dados das lacunas obtidos, determinou-se, juntamente com os gestores, uma escala de classificação para as competências. Como os valores obtidos foram relativamente baixos, com várias lacunas zeradas e nenhuma com valor máximo, foi estipulado o intervalo abaixo para classificação dos valores das lacunas, visando a máxima excelência das competências:

Se a lacuna for = a 0 - satisfatório

Se $0 \leq \text{lacuna} \leq 10$ – parcialmente satisfatório

Se a lacuna for >10 - insatisfatório

4.3.3.1 Resultados relativos à Loja A

Ao se analisar os resultados da Loja A em relação às competências técnicas, observa-se que dentre as doze listadas, quatro obtiveram valor zero, ou seja, mais de 33% delas não apresentaram lacunas, e conseqüentemente satisfazem o objetivo da empresa. Com valores iguais ou abaixo de 10 aparecem cinco competências, ou seja, mais de 40% das listadas apresentam lacunas com baixos valores, dos quais pode-se classificar como um resultado parcialmente satisfatório. Por outro lado, duas competências se destacaram como insatisfatórias, apresentando valores 12,5 e 15 respectivamente: “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais”; e “7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o *feedback* e a satisfação total do cliente”.

No que se refere às competências gerenciais, a Loja A apresenta cinco lacunas zeradas, ou seja, mais de 41% obteve um resultado totalmente satisfatório para a empresa. Quatro resultados foram obtidos como parcialmente satisfatórios, representando mais de 33% do total, enquanto três lacunas apresentaram os maiores valores completando os outros 25% do total. Os valores insatisfatórios das competências foram 15 e estão descritas a seguir: “1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente”; “4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada”; e “8. Manter a boa imagem da empresa através do *feedback* dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.”

4.3.3.2 Resultados relativos à Loja B

Das competências técnicas, a loja B apresentou duas lacunas zeradas, sendo

mais de 16% do total classificadas como satisfatórias. Oito lacunas se encaixaram na classificação de parcialmente satisfatórias com valores de 2,5 a 8, representando mais de 66% do total. As competências classificadas como insatisfatórias obtiveram o valor de 12,5, representando também mais de 16% do total, e foram as seguintes: “3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados”; e “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais”.

Em relação às competências gerenciais, o número de lacunas satisfatórias foi bem superior às competências técnicas, representando mais de 33% do total, quatro delas obtiveram valores zerados. Dentre os valores com classificação parcialmente satisfatória estão seis lacunas, representando 50% do total. As competências gerenciais “2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada”; e “4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada”, obtiveram valor 15, representando mais de 16% do total com resultado insatisfatório.

4.3.3.3 Resultados relativos à Loja C

A loja C apresentou dois valores zerados com classificação totalmente satisfatória, representando mais de 16% das competências técnicas listadas. Entre as parcialmente satisfatórias foram 8 lacunas representando mais de 66% do total com valores entre 2,5 a 7,5. As competências técnicas “3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados”; e “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais” apresentaram valor de lacuna 12,5 e foram classificadas como insatisfatórias, representando mais de 16% do total.

Nas competências gerenciais, a loja C apresentou quatro das lacunas zeradas

com valores satisfatórios, representando mais de 33% do total. Com valores entre 2,5 a 10 foram cinco lacunas classificadas como parcialmente satisfatórias, somando mais de 41% das competências gerenciais. As lacunas insatisfatórias foram representadas por 25% do total, e estão entre elas: “1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente”; “4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada”; e “5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais” com valores de 12,5, 15 e 12, respectivamente.

4.3.3.4 Resultados relativos à Loja D

A loja D obteve apenas uma lacuna zerada dentre as competências técnicas, representando cerca de 8% do total como totalmente satisfatória. Com valores das lacunas entre 2,5 a 10 que representam 10 das competências, ou seja, mais de 83% do total foram classificadas como parcialmente satisfatórias. Assim, apenas uma competência obteve valor 12,5, classificada como insatisfatória e representando em torno de 8% das competências técnicas listadas: “3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados”.

Quanto às competências gerenciais, uma lacuna apresentou valor zero, representando mais de 8% do total com classificação satisfatória. Entre as competências classificadas como parcialmente satisfatórias, foram obtidos 11 valores de 2,5 a 7,5 representando mais de 91% do total. A loja D não apresentou qualquer competência gerencial com valores de lacuna acima de 10 na classificação insatisfatória.

4.3.3.5 Resultados relativos à Loja E

Entre as competências técnicas, a Loja E apresentou apenas um valor zero representando mais de 8% do total, classificado como satisfatório. Com nove valores entre 2,5 e 8, representando mais de 66% do total, foram identificadas lacunas com classificação parcialmente satisfatórias. As duas competências seguintes, “3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados”; e “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais”, obtiveram valor de lacuna 12,5 e representaram mais de 16% do total.

Dentre as competências gerenciais, a loja E não apresentou nenhum valor classificado como satisfatório. Com sete valores entre 2,5 a 8, foram mais de 58% do total que obtiveram classificação como parcialmente satisfatória. As lacunas que se destacaram como valores insatisfatórios foram 5, representando mais de 41% do total, um valor muito significativo. Dentre essas competências gerenciais estão: “1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente”; “2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada”; “4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada”; “5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais”; e “8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais”, com valores de lacunas 15, 15, 15, 12 e 15, respectivamente.

4.3.3.6 Resultados relativos à Loja F

No que se refere às competências técnicas, a loja F obteve duas lacunas com valor zero, representando mais de 16% do total com classificação satisfatória. Com nove valores entre 2,5 a 10 foram 75% das lacunas que apresentaram classificação parcialmente satisfatória. A única lacuna que se destacou com valores acima de 10 e,

consequentemente, classificação insatisfatória foi a competência “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais”, com valor obtido 12,5, representando mais de 8% do total.

Ao analisar as competências gerenciais, apenas uma das lacunas apresentou valor zero, representando mais de 8% do total. Por outro lado, em 11 lacunas foram obtidos valores entre 2 a 10 com classificação parcialmente satisfatória, constituindo mais de 91% do total. A loja F não obteve valores acima de 10, ou seja, nenhuma lacuna foi classificada como insatisfatória.

4.3.3.7 Resultados relativos à Loja G

Em relação às competências técnicas, a loja G apresentou apenas uma lacuna com valor zero, representando mais de 8% do total como satisfatória. Dentre as lacunas classificadas como parcialmente satisfatórias foram 9 valores obtidos entre 2,5 a 10, representando 75% do total de competências listadas. Com valores de 12, 5 as competências “3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados” e “11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais” se destacaram como insatisfatórias, constituindo mais de 16% do total.

No que se refere às competências gerenciais, a loja G apresentou apenas uma lacuna com valor zero sendo satisfatória, representando mais de 8% do total. Com nove valores entre 2,5 a 7,5, 75% foi classificado como parcialmente satisfatório. As competências “2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada” e “5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais” com valores de 12 e 15, respectivamente, representando mais de 16% do total como competências gerenciais insatisfatórias.

Em geral, as lojas apresentam diversos fatores que as diferenciam mesmo

comercializando os mesmos produtos no segmento óptico, dos quais podemos destacar: a localidade, o perfil profissional e pessoal da gerência, o tempo de mercado e o perfil da clientela. Porém, através das análises, nota-se que algumas competências se destacaram nas avaliações das lacunas aparecendo com maior frequência nas classificações insatisfatórias.

Como pode ser observado na Tabela 9 – Competências técnicas que apresentaram maior frequência entre as respostas insatisfatórias. Tabela 9, as competências técnicas classificadas como insatisfatórias concentraram-se em apenas três das doze listadas. Dentre elas, 86% das gerentes apresentaram pouco domínio no sistema de dados da loja para realizar serviços administrativos como lançamentos de vendas, controle de estoque e lançamentos de notas fiscais. Com uma frequência de 57% das respostas, destacou-se a falta de capacitação técnica das funcionárias para um melhor atendimento. Com menor representatividade entre as respostas, 14%, relataram não realizar ou ter dificuldades para organizar e supervisionar o pós-venda das vendedoras.

Tabela 9 – Competências técnicas que apresentaram maior frequência entre as respostas insatisfatórias.

Competências Técnicas	Frequência
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	57%
7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	14%
11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	86%

Fonte: elaborado pelo próprio ator (2020).

Por meio da Tabela 10, nota-se que as competências gerenciais classificadas como insatisfatórias concentraram-se em cinco competências das doze listadas. Com maior frequência, 57% das gerentes relataram não ter o hábito de realizar reuniões juntamente com a equipe para definição de metas e análise de resultados obtidos.

Tabela 10 - Competências gerenciais que apresentaram maior frequência entre as respostas insatisfatórias.

Competências Gerenciais	Frequência
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	43%
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	43%
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	57%
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	43%
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	29%

Fonte: elaborado pelo próprio ator (2020).

A segunda maior frequência identificada, 43% das respostas das gerentes, apresentou-se em três competências listadas: ter dificuldades ou não traçar metas gerais e individuais para a equipe; ter dificuldades para delegar funções e acabam centralizando todo o serviço para si; e ter dificuldades em promover parcerias com outras empresas para expandir a clientela. Por último, mas com uma frequência significativa de 29%, relataram ter dificuldade ou não fazer o uso das redes sociais como marketing, obtendo e divulgando *feedback* dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo desenvolvimento organizacional e eficaz como fonte de vantagem competitiva no ambiente empresarial, utilizou-se do método de gestão de competências como alternativa dos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Essa abordagem visa direcionar os esforços para o desenvolvimento de competências essenciais às atividades exercidas pela organização.

O objetivo principal do trabalho foi identificar as lacunas de competências que os profissionais de gerência de uma rede de óticas possuem. Ou seja, identificar a diferença entre as competências desejáveis pelos gestores para a função do cargo de gerente entre as competências que os funcionários já possuem.

Primeiramente, para a aplicação do modelo de gestão se fez necessário compreender os principais objetivos da empresa que foi realizado através da análise documental e entrevistas junto aos gestores da empresa, caracterizando a pesquisa qualitativa neste processo. Como a empresa não tinha nenhum documento formalizado com seus propósitos e objetivos, foi desenvolvido o mapa estratégico por meio da observação do trabalho cotidiano dos funcionários das lojas juntamente com as entrevistas já citadas. Assim, o mapa estratégico foi o documento que orientou o mapeamento das competências necessárias e a identificação das competências já existentes da organização.

A segunda etapa, caracterizada pela pesquisa quantitativa, foi realizada através dos questionários aplicados aos gestores e às gerentes das lojas. A princípio, no questionário aplicado às gerentes, foram solicitados dados pessoais e profissionais para o delineamento e descrição da população a ser analisada. Foi observado que o cargo de gerência é 100% feminino e em grande maioria é ocupado pelas profissionais que iniciaram a carreira na empresa como vendedoras, obtendo sua ascensão no decorrer dos anos. Os dados mostram a solidez da empresa, devido à baixa rotatividade em relação às suas funcionárias, das quais quatro apresentam de 6 até 17 anos no cargo, enquanto as outras três já estão há mais de dois anos.

Aos gestores, foi requerido que avaliassem as competências listadas (divididas entre técnicas e gerenciais) conforme o grau de importância em relação à função das gerentes. Todas as vinte e quatro competências listadas obtiveram valores entre 4 e 5 em uma escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante), mostrando que o

levantamento realizado das competências foi obtido com êxito, dos quais estavam, de fato, diretamente ligados ao trabalho e cotidiano das gerentes.

Às gerentes e aos gestores, foi requerido que avaliassem no questionário o grau de domínio das competências em relação a cada gerente. A partir dessas avaliações e do grau de importância das competências foi realizado o cálculo para a obtenção da lacuna das competências apresentadas em cada uma delas.

O primeiro ponto a ser destacado foram as médias relativamente altas em relação ao domínio das competências obtidas por meio das autoavaliações (muito positivas) das gerentes e das avaliações dos gestores (sempre mais rígidas). Todas as avaliações se mantiveram em um valor acima de 3 na escala de 1 a 5. Por outro lado, pôde-se notar que as maiores médias foram obtidas nas competências técnicas comparadas às competências gerenciais. Podemos relacionar essa diferença com a falta de capacitação das gerentes ao assumir o cargo. A maioria das gerentes iniciou seu trabalho na empresa como vendedoras e relataram que quando assumiram o cargo de gerente de loja não tiveram nenhuma capacitação específica para a nova função, apenas as orientações dos gestores. Portanto, as habilidades, atitudes e conhecimentos adquiridos provêm do aprendizado no cotidiano da empresa e suas experiências vivenciadas.

Por meio da avaliação das lacunas, podemos reafirmar o que foi observado anteriormente, pelo fato das lojas mais antigas e com as gerentes com mais tempo no cargo (lojas A, B e C) apresentarem mais competências técnicas e gerenciais classificadas como satisfatórias do que as demais, fruto da experiência da profissão. A exceção a ser apontada é a gerente da loja G que apresenta maior tempo no cargo em sua totalidade (17 anos), mas está a apenas 4 anos na loja atual. Podemos perceber, assim, que o tempo de trabalho com a mesma equipe também influencia diretamente na função da gerente.

Em contrapartida, as duas lojas que apresentaram o menor número de competências classificadas como insatisfatórias foram as lojas D e F, das quais as funcionárias ingressaram diretamente no cargo de gerência através do convite dos gestores. Podemos associar este resultado às diferentes experiências obtidas em outras empresas com novas perspectivas para a loja e com menos vícios que se tendem a criar em um ambiente durante certo tempo. Porém, vale ressaltar também, que as competências parcialmente satisfatórias nestes casos foram elevadas.

De uma maneira geral, pôde-se perceber que mesmo com diferentes perfis

pessoais e profissionais na gerência, diferentes localizações físicas, clientela e tempo de mercado, as competências classificadas como insatisfatórias concentraram-se em cerca de 30% de todas as competências identificadas. Dentre elas, podemos destacar a falta de capacitação técnica contínua da equipe em relação ao mercado óptico; a grande dificuldade com o manuseio do sistema de dados utilizado pela loja para o controle administrativo e fiscal; a falta de planejamento de metas individuais e gerais junto às equipes através de reuniões cotidianas; e o receio de delegar funções para as demais funcionárias visando o desenvolvimento individual e eficiência da equipe organizacional.

O modelo de gestão de pessoas por competências possibilitou compreender os principais objetivos internos e externos da organização e destacar as competências, ordenando-as quanto às prioridades de aperfeiçoamento para a obtenção dos resultados esperados.

Recomenda-se à empresa analisada, a utilização dos resultados da pesquisa para o planejamento de programas de desenvolvimento da gerência da organização. Sugere-se também, a realização desta pesquisa com outros cargos da empresa como o de vendedor. Assim, a empresa poderia se beneficiar com um programa de capacitação mais direcionado e especializado para o seu quadro de funcionários, visando o desenvolvimento e expansão de toda a organização.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**, 5.a ed. Editora Pioneira, 256p., 1998.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Atlas, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS**. São Paulo: Atlas S.a, 1997. 186 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, M., RANGEL, A. **Serviços ao Cliente - Uma Estratégia Competitiva**, 2ª edição, São Paulo: Editora Marcos Cobra., 1993.

costa, Thiago Dias. **Gestão de Pessoas por Competências** / Thiago Dias Costa. - 1ª edição - 1ª reimpressão Salvador: UFBA, 2018

DE CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cegai Learning, 2013.

DUTRA, Joel Souza; FISHER, André Luiz; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro;

FLEURY, Maria Tereza Leme; EBOLI, Marisa Eboli. **Gestão por Competências**: São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, Maria Tereza. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002, p. 51 à 61).

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – 6º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação**. 14ª ed. Porto Alegre: s.n., 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. **A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?** Revista de Administração Pública-RAP, v. 45, n. 2, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008. 9 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 478 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 188 p.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo (1 e 2)**. Brasília. IPEA, 1993.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, p. 48, 2005.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PICARRELI, V. **Gestão por competências**. In: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações de serviços**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999. 419 p.

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

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**/ Fábio Zimmerman; revisão e adaptação, Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa.-- Brasília: ENAP, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para os gerentes de lojas

1 – Sexo:

- (A) Masculino (B) Feminino

2 – Faixa Etária

- (A) até 25 anos
(B) de 26 a 30 anos
(C) de 31 a 35 anos
(D) de 36 a 40 anos
(E) de 41 a 45 anos
(F) de 45 a 50 anos
(G) mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- (A) solteiro
(B) casado
(C) desquitado/divorciado/separado
(D) viúvo
(E) união estável
(F) outro: _____

4 – Escolaridade:

- (A) Ensino médio incompleto (B) Ensino médio completo
(C) Ensino superior incompleto (D) Ensino superior completo
(E) Pós-graduação incompleto (F) Pós-Graduação completo

5 - Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo gerencial? _____

6 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha nesta organização? _____

7 – O(a) senhor(a) já ocupou uma função de gerência / liderança anteriormente?

- (A) não (B) sim.

Qual? _____

Em que setor(es)? _____

8 – Quanto tempo de experiência (total) em função gerencial o(a) senhor(a) possui?

9 - Indicar, assinalando um número entre 1 e 5, o nível de domínio que você possui em relação a cada competência, em que 1 equivale a “não sei como aplicar essa competência” e 5 “significa conheço e aplico essa competência com frequência”.

Competências Técnicas	Domínio
1. Auxiliar as vendas das funcionárias para que seja ofertado o melhor e mais adequado produto para o cliente.	1 2 3 4 5
2. Supervisionar as vendas realizadas, conferindo as medidas auferidas e receitas dos clientes.	1 2 3 4 5
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	1 2 3 4 5
4. Organizar e conferir os serviços que vão e que chegam do laboratório de lentes e montagens.	1 2 3 4 5
5. Acompanhar o andamento de todas as ordens de serviços para que sejam entregues no prazo, mantendo o cliente informado de qualquer imprevisto que ocorra.	1 2 3 4 5
6. Controlar e conferir as notas e faturas do laboratório de lentes.	1 2 3 4 5
7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	1 2 3 4 5
8. Manter-se atualizada das inovações e tendências do mercado, buscando sempre sua qualificação.	1 2 3 4 5
9. Prestar toda a assistência a eventuais defeitos de fabricação, erros médicos ou de medidas das receitas e óculos, oferecendo todo o suporte ao cliente com eficiência e rapidez.	1 2 3 4 5
10. Controlar o estoque e realizar as compras junto aos fornecedores de acordo com as necessidades da loja e tendências do mercado.	1 2 3 4 5
11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	1 2 3 4 5
12. Controlar o fluxo de caixa juntamente ao sistema de dados da loja.	1 2 3 4 5

Competências Gerenciais	Domínio
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	1 2 3 4 5
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	1 2 3 4 5
3. Manter a organização e limpeza da loja em relação aos produtos comercializados, materiais de consumo e disposição das vitrines.	1 2 3 4 5
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	1 2 3 4 5
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	1 2 3 4 5
6. Valorizar suas funcionárias, reconhecer e comemorar cada meta atingida e realizar sempre o feedback por meio do direcionamento para a melhoria contínua da equipe.	1 2 3 4 5
7. Apresentar inovações, buscando o crescimento e desenvolvimento da loja.	1 2 3 4 5
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	1 2 3 4 5
9. Manter a união, harmonia e bem estar entre a equipe e também entre as lojas.	1 2 3 4 5
10. Contratar vendedoras qualificadas e que se enquadram no perfil da loja, com características a complementar o quadro de funcionárias.	1 2 3 4 5
11. Intermediar o relacionamento das funcionárias com os gestores da empresa.	1 2 3 4 5
12. Manter os gestores informados sobre o dia a dia da loja, enviar relatórios de vendas e enviar pareceres sobre o desempenho dos funcionários.	1 2 3 4 5

APÊNDICE B

- 1) Indicar, assinalando um número entre 1 e 5, o quanto cada competência é importante para a gestão da Câmara, em que 1 significa “sem importância” e 5 equivale a “muito importante”;

- 2) Indicar, assinalando um número entre 1 e 5, o nível de domínio que a gerente possui em relação a cada competência, em que 1 equivale a “não sei como aplicar essa competência” e 5 significa “conhece e aplica essa competência com frequência”;

Obs. Repetir o questionário de domínio para cada loja.

Competências Técnicas	Importância					Domínio				
1. Auxiliar as vendas das funcionárias para que seja ofertado o melhor e mais adequado produto para o cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Supervisionar as vendas realizadas, conferindo as medidas auferidas e receitas dos clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Capacitar suas funcionárias, qualificando-as tecnicamente com o suporte do gestor e auxílio dos representantes dos produtos comercializados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Organizar e conferir os serviços que vão e que chegam do laboratório de lentes e montagens.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Acompanhar o andamento de todas as ordens de serviços para que sejam entregues no prazo, mantendo o cliente informado de qualquer imprevisto que ocorra.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Controlar e conferir as notas e faturas do laboratório de lentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Supervisionar o pós-venda realizado pelas vendedoras a fim de obter o feedback e a satisfação total do cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Manter-se atualizada das inovações e tendências do mercado, buscando sempre sua qualificação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Prestar toda a assistência a eventuais defeitos de fabricação, erros médicos ou de medidas das receitas e óculos, oferecendo todo o suporte ao cliente com eficiência e rapidez.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Controlar o estoque e realizar as compras junto aos fornecedores de acordo com as necessidades da loja e tendências do mercado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11. Ter domínio do sistema de dados da loja, supervisionando todos os lançamentos de venda, controle de estoque e lançamento e emissões de notas fiscais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Controlar o fluxo de caixa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Competências Gerenciais	Importância					Domínio				
1. Traçar metas gerais e individuais para a equipe e acompanhá-las diariamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Delegar determinadas funções descentralizando-as para as funcionárias a fim de estimular o crescimento individual, criando uma equipe eficiente, responsável e organizada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Manter a organização e limpeza da loja em relação aos produtos comercializados, materiais de consumo e disposição das vitrines.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Realizar reuniões com a equipe mensalmente a fim de analisar resultados, definir novos objetivos, metas, assimilar as diferentes perspectivas e manter a equipe motivada e direcionada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Promover parcerias com outras empresas e instituições com o intuito de aumentar as vendas, fidelizar e expandir a clientela oferecendo condições especiais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Valorizar suas funcionárias, reconhecer e comemorar cada meta atingida e realizar sempre o feedback por meio do direcionamento para a melhoria contínua da equipe.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Apresentar inovações, buscando o crescimento e desenvolvimento da loja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Manter a boa imagem da empresa através do feedback dos clientes, do marketing e da divulgação ativa nas redes sociais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Manter a união, harmonia e bem estar entre a equipe e também entre as lojas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Contratar vendedoras qualificadas e que se enquadram no perfil da loja, com características a complementar o quadro de funcionárias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Intermediar o relacionamento das funcionárias com os gestores da empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Manter os gestores informados sobre o dia a dia da loja, enviar relatórios de vendas e enviar pareceres sobre o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5