

AUDITORIA DE CAPACIDADE COMO INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PANIFICADORA DE ITACOATIARA-AM

Júnior Garcia Araújo (Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – ICET/UFAM) junior_garcia15@hotmail.com

Cid Willamys Alves Vieira (Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – ICET/UFAM)
cid.willamys@hotmail.com

Moisés Andrade Coelho (Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – ICET/UFAM) moisescoelho@ufam.edu.br

Resumo:

O objetivo do trabalho é realizar auditoria de capacidade como instrumento para diagnóstico de gestão de pessoas em uma microempresa. Quanto à metodologia, o trabalho caracteriza-se como qualitativo e exploratório, sendo realizado na forma de um estudo de caso. Utilizou um modelo de auditoria de capacidade como forma de avaliar a gestão empresarial e a gestão de pessoas em uma panificadora da cidade de Itacoatiara/AM. Entre os resultados, embora a empresa estudada seja de administração familiar, é perceptível o comprometimento de seu gestor com o crescimento da organização e do seu quadro funcional, destacando-se a importância de treinar seus funcionários visando o melhor desempenho de tarefas inerentes aos cargos. A importância da pesquisa está em possibilitar uma ampla compreensão no que se refere à gestão por competências, e ficou constatada a receptividade dos gestores, a experiência no ramo, e o comprometimento com a melhoria dos resultados em todos os setores da organização.

Palavras-Chave: Gestão empresarial; Gestão de pessoas; Modelo de Excelência em Gestão; Amazonas.

CAPACITY AUDIT AS A TOOL FOR DIAGNOSIS OF PEOPLE MANAGEMENT IN A BAKERY IN ITACOATIARA-AM

Abstract:

The study aimed is to perform capacity audit as a tool for diagnosis of people management in a microenterprise. As for methodology, the work is characterized as qualitative, exploratory, being carried out in the form of a case study. Used a capacity audit model in order to evaluate the business management and people management in a bakery in the city of Itacoatiara/AM. Among the results, although the company studied is family management, the commitment of its manager with the growth of the organization and its staff is noticeable, highlighting the importance of training their employees in the best performance of tasks associated with the positions. The importance of the research is to enable a comprehensive understanding regarding the management skills, and was found receptiveness of managers, the experience in the business, and commitment to improved results in all sectors of the organization.

Keywords: Business Management; People management; Model of Excellence in Management; Amazonas.

Introdução

Os modelos de gestão são ferramentas que quando combinadas com conhecimentos e experiência, além de empregados na hora certa ajudam as organizações a encontrar soluções para determinados problemas (STEVEN TEN HAVE *et al.* 2003). O modelo de gestão favorece o desenvolvimento de uma visão global da gestão organizacional e torna-se uma excelente ferramenta de comunicação para o entendimento de todos na empresa (CARDOSO, 2011)

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) visa estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis cooperativas e gerem valor para a sociedade, o MEG ajuda a conduzir as organizações usuárias a patamares cada vez mais elevados de competitividade e a níveis de qualidade, tanto nas suas práticas de gestão como nos seus resultados. (FNQ, 2013).

Na concepção de Chiavenato (2008), existem seis processos de gestão de pessoas que são utilizados pelas organizações como estratégia para obter mais eficiência na área de RH (Recursos Humanos) e como base para formulação dos formulários de pesquisa para todos os colaboradores das organizações, são eles: (1) processo de agregar pessoas, (2) processo de aplicar pessoas, (3) processo de recompensar pessoas, (4) processo de desenvolver pessoas, (5) processo de manter pessoas e o (6) processo de monitorar pessoas.

Sendo assim, o objetivo do trabalho é realizar auditoria de capacidade como instrumento para diagnóstico de gestão de pessoas em uma empresa do setor de panificação. O trabalho está estruturado em três partes: (1) revisão da literatura tratando dos processos de gestão de pessoas e do Modelo de Excelência de Gestão (MEG); (2) metodologia e (3) resultados, recomendações, conclusão e referências.

1. Revisão da literatura

1.1 Processos de Gestão de Pessoas

Recrutamento é o processo que a organização utiliza para atrair candidatos qualificados para preenchimento de vagas abertas em seu quadro funcional, visando abastecer seu processo seletivo (SATAKE *et al.*, 2011). O processo de agregar pessoas pode ser dividido em interno e externo, o interno está relacionado àquelas pessoas que já compõem o quadro de funcionários da empresa, esses indivíduos enxergam essa oportunidade como uma forma de crescimento dentro da própria organização, já o processo de seleção externa envolve o recrutamento de candidatos fora da empresa (CHIAVENATO, 2008).

A seleção de pessoas pode ser descrito como um processo que atua como uma triagem, ou seja, apenas os candidatos mais preparados podem participar e entrar na organização, para isso precisam passar por vários requisitos que vão selecionados apenas as pessoas mais capacitadas para a vaga. Aplicar pessoas pode ser descrito como um processo de moldar as funções e métodos de trabalho do funcionário existe algumas leis que os colaboradores, ao entrar na empresa, precisam obedecer, são normas, processos, tarefas e diagnóstico que são utilizados para acompanhar andamento do profissional e das suas atividades (FALCO & CASTANHEIRA, 2012).

As empresas podem oferecer recompensas com relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores, visto que se os

colaboradores se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor (FALCO & CASTANHEIRA, 2012).

Quando as organizações deixam de desenvolver competências, criam-se uma lacuna dentro da organização e essa lacuna tende a crescer, isso ocorre devido às dificuldades encontradas no ambiente onde as empresas se encontram fazendo com que cada vez mais elas adquiram profissionais competentes (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Segundo Chiavenato (2008), o quinto processo está relacionado a manter pessoas, esse processo como objetivo principal a satisfação e motivação dos funcionários, preocupando-se com o bem estar do colaborador a fim de garantir-lhes condições físicas, psicológicas e sociais para que permaneçam na organização, e assim ajudar a empresa alcançar seus objetivos.

Concluindo, monitorar pessoas envolve conduzir instruir e preservar o comportamento das pessoas dentro das organizações, e dirigir as operações e as atividades afins de que o objetivo seja alcançado (CHIAVENATO, 2008).

1.2 Modelo de Excelência de gestão (MEG)

No Brasil, em 1992, foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema (FNQ, 2008).

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Ainda segundo a FNQ (2013), o MEG está alicerçado em 13 Fundamentos e oito Critérios, com o objetivo de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema.

As organizações em estágios avançados, no caminho da excelência, segundo a FNQ (2008) “têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão”.

Com todos esses métodos e por ser implantado em todo tipo de organização, o MEG possibilita vários benefícios para as organizações que o adotam, como por exemplo: promove a competitividade e a sustentabilidade; proporciona um referencial para a gestão de organizações; promove o aprendizado organizacional; possibilita a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente; prepara para participar do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); entre outros (FNQ, 2008).

2. Metodologia

2.1 Design da pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa foi realizado um estudo de caso, este mesmo possui uma abordagem qualitativa que é utilizada para analisar dados, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Segundo Gil (2002) o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos.

Quanto aos objetivos do trabalho, a pesquisa enquadra-se como exploratória buscando tornar o assunto pesquisado mais claro e familiar. De acordo com Silva e Menezes (2005),

este tipo de pesquisa tem como objetivo levantar informações sobre um determinado objeto, especificando um campo de trabalho, e visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

2.2 Abordagem utilizada na pesquisa

O modelo utilizado para auditoria da capacidade foi apresentado em Coelho (2012). O formulário auditoria de capacidade tem como objetivo apresentar uma visão geral da empresa no que tange as principais dimensões organizacionais contempladas no modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2009a; 2009b). As dimensões adotadas por este modelo são: (1) gestão empresarial, (2) gestão de pessoas, (3) gestão da produção e serviços, (4) gestão de marketing, (5) gestão da informação, (6) socioambiental e (7) resultados organizacionais.

Cada um destes critérios recebeu uma pontuação de acordo com as evidências encontradas e apresentadas pelos responsáveis; as pontuações foram: 1 - Atividade nem mesmo pensada, raramente ocorre, baixa; 2 - Alguma consciência, mas respostas desordenadas e ocasionais, sistemas informais, média; 3 - Consciência e sistemas formais apropriados - mas poderiam ser ainda melhorados, alta; 4 - Sistemas eficazes e altamente desenvolvidos, incluindo provisões para melhoria e desenvolvimento.

2.3 Caracterização da empresa

A Panificadora em estudo é um estabelecimento de pequeno porte situado no município de Itacoatiara, no estado do Amazonas. Seu atual proprietário adquiriu a poucos meses de outro proprietário.

Atualmente a empresa possui sete funcionários que se dividem em funções de atendimento, administração e produção. O proprietário contabiliza que houve um crescimento econômico nos últimos meses, devido à padronização dos produtos oferecidos e a qualidade dos mesmos, garantindo a fidelização do público, além da organização do ambiente e a disposição dos produtos.

2.4 Procedimentos para coleta de dados

O presente estudo foi delimitado em uma empresa localizada na cidade de Itacoatiara/AM do setor de panificação. O acesso à empresa ocorreu por meio de contato profissional.

A amostragem pesquisada foi de caráter não probabilística intencional (MARCONI & LAKATOS, 1990) As técnicas de pesquisa utilizadas para operacionalização do estudo foram: (1) a documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica); (2) a observação direta intensiva (observação e entrevista) e a (3) observação extensiva (formulário). A apresentação dos dados ocorrerá por meio dos gráficos *Spider Chart*.

Ocorreram entrevistas estruturadas abertas (VERGARA, 2009) individual, a partir de um roteiro pré-estabelecido.

Este estudo foi resultado de uma atividade prática realizada na disciplina gestão de pessoas do curso de engenharia de produção do Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia (ICET) vinculado à Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Ocorreu em 2016.

2.5 Procedimentos para análise dos dados

Os dados do formulário de auditoria de capacidade foram trabalhados para visualização por meio do gráfico de aranha (*spider chart*). No caso da análise dos dados qualitativos utilizou-se metodologia apresentada em Kvale (1996).

3. Resultados

3.1 Auditoria de capacidade

Com relação à primeira dimensão, a dimensão gestão empresarial no gráfico *Spider Chart* (Figura 1) o valor dessa dimensão foi de 2,78, pois a empresa não tem um plano estratégico elaborado formalmente, mas os donos tentam fazer seu planejamento baseado em análises das características externas e internas que envolvem pesquisa de mercado, análise das forças e pontos fracos dos concorrentes, buscando atender a demanda existente na região em que está situada, faz-se também análise visual de seus processos, visando reduzir os custos e desperdícios em toda cadeia de produção e serviços oferecidos por eles.

Além disso, a gestão estratégica apresentou um valor de 2,82, revelando como a organização é baseada em metas que propõe a melhoria contínua dos processos, envolvendo a implementação de treinamentos dos funcionários, com base em informações e experiências dos funcionários mais experientes, sendo todo processo monitorado pelo “dono” que usa de conhecimentos estatísticos para verificar o desenvolvimento das operações e de seus colaboradores.

No que tange as finanças, a empresa faz um acompanhamento mensal de sua receita e despesas, se preocupando com todos os seus compromissos fiscais e tributários, recebendo um indicador de 2,80 conforme a Figura 1. Já o fluxo de caixa é acompanhado diariamente pelo dono, que também monitora as vendas, o preço dos produtos de seus concorrentes e o prazo para atender aos pedidos de seus clientes. Com tudo isso o empreendedor controla todos os processos e o estoque de sua empresa, e por meio de pesquisas de preço versus qualidade define a formação de preço de seus produtos.

No tocante a liderança, a empresa tem seus valores e princípios definidos e enraizados na ética, profissionalismo, crescimento e confiabilidade, e seu valor no *spider chart* é de 2,71. No entanto, a empresa ainda tem seu monitoramento de riscos de forma menos formal, sem o auxílio de uma ferramenta para dar mais respaldo às informações dos ricos do negócio. Uma boa prática a ser considerada é a prática da busca por informações de seu negócio, pois o gestor procura se atualizar no seu ramo, buscando informações em internet, mercado concorrente e entre seus colaboradores.

Com o valor de 2,34, no que tange a terceira dimensão, dimensão gestão da produção e serviços, a empresa estudada por estar em início das atividades, está estudando todos os seus processos para ser analisados como eles poderão se tornar mais produtivos. Em seus processos primário e secundário de valor (2,45), a organização visa implementar a gestão da qualidade como requisitos tanto na fabricação de seus produtos quanto posteriormente em suas vendas. Com a qualidade sendo gerenciada, o administrador delega a seu padeiro que crie novos produtos enquanto ele elabora algumas formas de reter seus clientes, por meio do bom atendimento e também utilizando métodos como degustação de novos produtos como por exemplo, pães e bolos.

Em seus processos a empresa não utiliza a verticalização, ou seja, é responsável por toda a cadeia de produção, desta forma o gestor consegue controlar todos os custos dos processos, envolvendo o consumo de energia, estoque e até operações de caixa. Dentro do gerenciamento da produção, aparece a variável fornecedor, cuja designação na Figura 1 é de 2,25, essa variável é de extrema importância para a panificadora, pois segundo o entrevistado, eles fazem parte da sua cadeia de suprimentos, esses fornecedores são escolhidos principalmente com base no seu preço e no prazo de entrega.

Se tratando da gestão de Marketing, quarta dimensão, o empreendimento foi analisado considerando a variável conhecimento de marketing e relacionamento com os clientes com valores de 2,67 e 2,14, resultando em um valor para essa dimensão de 2,40. Neste contexto observou-se que a panificadora fez um levantamento do mercado antes de se instalar no local onde ela está situada, estudando quem são seu público-alvo. Por conhecer os benefícios do Marketing, o gerente entrevistado procura ter um bom relacionamento com seus clientes, assegurando que eles estejam satisfeitos de sua panificadora, além disso, a empresa está com propagandas na TV para divulgar seus produtos e sua imagem. Nessa perspectiva o empreendimento mantém um canal de relacionamento direto com seus clientes e utiliza métodos como caixa de sugestão e queixas para averiguar o nível de satisfação de seus clientes.

A quinta dimensão analisada é a dimensão gestão da informação, essa é a dimensão que apresenta um menor nível da utilização de sistemas e/ou métodos eficazes no gerenciamento de informações, apresentando índice total de 1,17. No quesito informação da organização, o *spider chart* classificou este índice com a nota 1,33, visto como foi verificado que a empresa ainda não utiliza nenhum tipo de sistema de informação, acarretando em possíveis falhas na obtenção de dados, na segurança de informações referentes à quantidade de entradas e saídas de produtos e no gerenciamento de pedidos e de insumos em estoque. Já no quesito conhecimento da informação constatou-se a não utilização da internet para a divulgação e *merchandising* do produto, obtendo um valor de 1,0 conforme a Figura 1.

A dimensão socioambiental também revela baixos índices de eficácia, com um valor de 1,40 de acordo com o primeiro gráfico a seguir, devido a empresa ainda está terminando de instalar todos os seus equipamentos como fornos e outras máquinas. Conforme o gestor o empreendimento ainda não tem um planejamento de gestão ambiental, pois seu foco inicial está em recuperar os investimentos do estabelecimento, e por isso não conta com um gerenciamento adequado dos desperdícios com relação à gestão ambiental, não tendo um controle eficiente por exemplo, do consumo de água ou da destinação dos resíduos gerados nos processos de panificação.

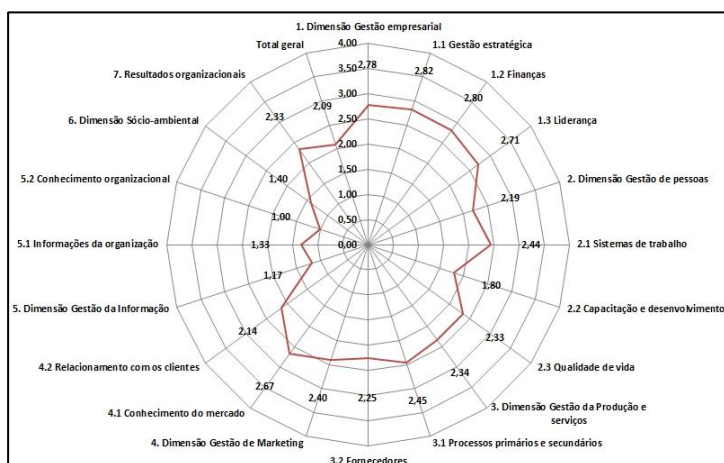


Figura 1: Diagnóstico empresarial empresa estudada. Fonte: Elaboração própria.

Como última dimensão analisada no gráfico, os resultados organizacionais alcançaram uma pontuação de 2,33, revelando o baixo grau de sistemas utilizados em seus processos, se baseando no empirismo. Na panificadora, o empreendedor faz o acompanhamento diário do

caixa, verificando os custos operacionais e o que foi aferido de lucro no dia, porém sem a utilização de um sistema que possa auxiliar nesse controle. Seus funcionários também são observados diariamente sendo verificado o índice de faltas no trabalho e de todos os seus funcionários, apenas o padeiro chefe utiliza EPI. Ressaltando a gestão de produção, o padeiro chefe é delegado a criar novos produtos devido a sua experiência, já tangenciando o marketing, o gestor procura prestar seu serviço com o foco na satisfação dos clientes oferecendo um bom atendimento com uma variedade de produtos, para isso conta com o gerenciamento dos prazos e do nível de qualidade dos produtos dos seus fornecedores de maneira informal. Por fim o gerenciamento sócioambiental da empresa é a variável com nível mais baixo de eficácia, problema o qual o gerente pretende gerenciar melhor depois de se estabilizar no mercado.

3.2 Dimensão Gestão de pessoas

No que tange à dimensão gestão de pessoas, a empresa pontuou em 3,0 pontos (Figura 2), a organização realiza o recrutamento de seus contratados, por intermédio da análise do curriculum dos candidatos, além da experiência prática no ramo, neste mesmo processo o gestor apresenta os princípios e valores à seus possíveis colaboradores. Realizada a integração deste funcionário, o gestor passa a monitorar cada um diariamente. Em questão de benefício ou programa de bonificações ainda não é feito nenhum sistema de remuneração e incentivo.

Quanto à avaliação de desempenho dos colaboradores, ainda não é utilizado nenhuma ferramenta de gestão de pessoas, o processo de avaliação é realizada pelo proprietário. Quanto à remuneração dos funcionários, reconhecimento ou incentivos aos colaboradores, não há outro incentivo se não o próprio salário. Mas o proprietário demonstrou interesse futuro de aplicar ferramentas que venham incentivar seus funcionários. A descrição dos cargos é feita com a divisão das tarefas que são apresentadas a cada um dos funcionários, que são: padeiro, atendente de caixa, serviços gerais. O controle de rotatividade e necessidade de funcionários é gerido pelo proprietário da microempresa. A maioria dos seus funcionários não utilizam EPIs, o gerente afirmou que em breve pretende adequar os seus colaboradores aos padrões de segurança. Quanto aos incentivos à produtividade também não se aplica nenhuma ferramenta específica. A empresa não possui nenhum sistema específico de gestão de pessoas.

Com relação à capacitação e desenvolvimento de pessoas, a panificadora pontuou em 2,0 pontos (Figura 2), a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos funcionários é observada pelo dono da panificadora, não há nenhuma ferramenta específica que identifique essas necessidades, assim como as metas organizacionais para o desenvolvimento de pessoas. A empresa no momento não tem nenhum programa que vise à capacitação e desenvolvimento dos seus funcionários.

A importância da qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para que seja proporcionada maior qualidade de vida, ou seja, maior participação dos funcionários criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários. Nesse quesito, a panificadora pontua em 3,0 pontos, a empresa não faz acompanhamento quanto aos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, também não há avaliação da satisfação dos funcionários e nem acompanhamento quanto à qualidade de vida dos funcionários fora do ambiente do trabalho. O acompanhamento de todos esses fatores é feito indiretamente pelo proprietário, que apesar de não ainda está adequado a essas necessidades, demonstra interesse em aplicar os meios necessários para que a qualidade de vida de seus funcionários possa ser valorizada.

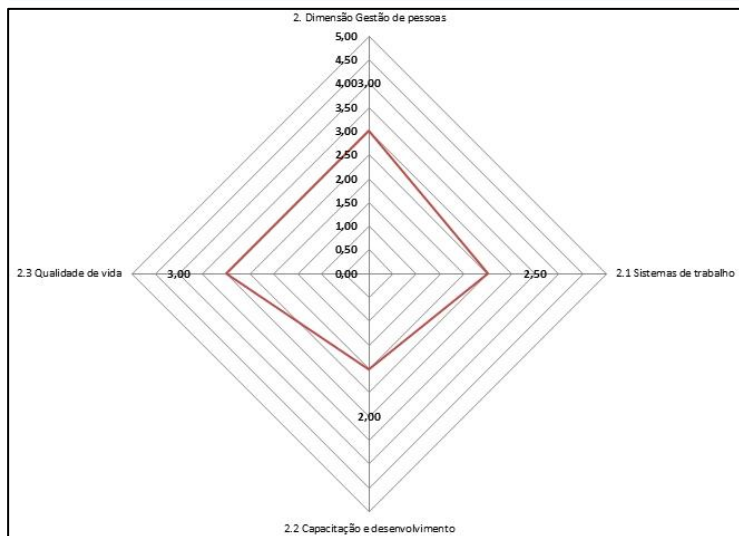


Figura 2: Dimensão Gestão de Pessoas. Fonte: Elaboração própria.

4. Recomendações

Observando o cenário atual no segmento de panificação em Itacoatiara é possível constatar que a panificadora analisada oferece um bom serviço, no entanto algumas melhorias serão recomendadas.

1. Para o dimensionamento e melhor controle do estoque uma ferramenta indicada é a curva ABC, pois para Vago (2013) com a construção da curva ABC, pode-se visualizar melhor o estoque em geral, sendo possível estabelecer políticas de controle mais precisas, uma vez que não é necessário tratar todos os itens da mesma forma;
2. De acordo com Filomena (2004), a simulação computacional é uma ferramenta que propicia a predição de como será o funcionamento do processo antes da sua implantação. Percebendo a dificuldade do empreendimento na gestão de informações e em um controle baseado apenas em análise visual dos processos, pode ser recomendável à empresa a utilização de sistemas computadorizados o qual poderá gerar dados e simular operações além de informações precisas;
3. No tocante à gestão da informação organizacional, uma ferramenta cujo poderá trazer um aperfeiçoamento na tomada de decisão e na inovação de novos produtos é a *Technology foresight*, essa ferramenta segundo Canongia *et al* (2004) tem como exercícios, a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento e busca-se sintetizar as características das diferentes abordagens e discutir como elas, em uso conjunto, podem colaborar para o aperfeiçoamento de tomadas de decisão que pressupõem alta densidade de informação, além de promover um ambiente de estímulo à inovação;
4. O marketing da empresa pesquisada apresenta um crescimento razoável, pois mais clientes estão usufruindo e consumindo os produtos e recomendando a outras pessoas. Mas neste cenário podemos destacar o Marketing de Relacionamento que se bem aplicado os seus conceitos poderão aumentar o grau de satisfação dos clientes. Outra ferramenta a ser recomendada é a utilização de redes sociais como por exemplo, *Facebook* e *Instagram* e até mesmo um *site* para divulgar o mix de produtos pertinentes à empresa, pois é perceptível o uso destas redes sendo cada vez mais comuns na sociedade, alcançando um alto número de pessoas e possíveis clientes;

5. Analisando os resultados acima citados foi possível verificar o parâmetro gestão socioambiental como uma variável para ser gerenciada de forma mais eficaz. Neste cenário Boschetti & Bacarji (2012) assegura que dar ênfase aos instrumentos de gestão ambiental é uma maneira de melhor gerir as organizações.

6. Quanto à gestão de pessoas, sugere-se a adoção de sistema formal relacionado à remuneração como forma de incentivar a qualidade na prestação dos serviços. A empresa necessita realizar a avaliação do desempenho dos colaboradores como forma de complementar a adoção de programas de incentivos salariais. A adoção de EPIs se faz necessária com relação à segurança e aspectos ergonômicos. A empresa poderá formalizar parcerias com entidades públicas (Sebrae, por exemplo) visando a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Conclusão

A realização de auditoria de capacidade com o intuito de apresentar um diagnóstico de gestão de pessoas em uma pequena empresa localizada na cidade de Itacoatiara do setor de panificação foi o principal objetivo deste trabalho. A partir dos resultados apresentados com relação à auditoria de capacidade e de gestão de pessoas acredita-se que o objetivo foi alcançado.

Quanto aos resultados, apontam-se: (1) na dimensão gestão organizacional, os quesitos finanças, liderança e conhecimento do mercado obtiveram maiores notas; (2) na dimensão gestão de pessoas, o quesito qualidade de vida obteve maior pontuação; (3) a auditoria de capacidade e seu desdobramento para avaliação da gestão de pessoas, permitiu um maior conhecimento dos aspectos positivos e negativos dentro da organização estudada; (4) embora a empresa estudada seja de administração familiar, é perceptível o comprometimento de seu gestor com o crescimento da organização e do seu quadro funcional, destacando-se a importância de treinar seus funcionários visando o melhor desempenho de tarefas inerentes aos cargos; finalizando, (5) evidenciou-se a baixa qualificação técnica dos colaboradores da empresa, deixando lacunas pra obter êxito nos resultados, dando ênfase ao alinhamento entre competências e estratégias como fator crítico à implementação deste modelo de gestão.

Como limitação do estudo, aponta-se a aplicação do instrumento em apenas uma empresa e para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da auditoria de capacidade em outras empresas do mesmo setor e de setores diferentes com foco na gestão de pessoas.

Portanto, é importante que as mudanças sejam inseridas no contexto organizacional com base na teoria acerca de competências, para que haja eficácia nos processos e principalmente na gestão de pessoas. A importância da pesquisa está em possibilitar uma ampla compreensão no que se refere à gestão por competências, e ficou constatada a receptividade dos gestores, a experiência no ramo, e o comprometimento com a melhoria dos resultados em todos os setores da organização.

Referências

- BOSCHETTI, F. A. V; BACARJI, A. G. **Instrumentos de gestão ambiental: uma ferramenta para competitividade**. Campus Cuiabá-Bela 2012.
- BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- CARDOSO, Rodolfo (org.). **Manual de Gestão para MPes inovadoras**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, 2011.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- COELHO, M. I. B. A. **Gestão da inovação para pequenas empresas: um estudo de no setor de alimentos do Estado do Amazonas**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2012.
- CANONGIA, C. *et al.* **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.
- FALCO, A; CASTANHEIRA, R. O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS**, vol. 01, n. 01, p. 21-35, jan-jul 2012.
- FILOMENA, T. P. **Modelo para medição e controle de custos no desenvolvimento de produtos**. 2004.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo, 2008.
- _____. **Critérios compromisso com a excelência e Rumo à excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009a.
- _____. **Critérios de excelência/Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009b.
- _____. **Modelo de Excelência em Gestão-MEG**. E-book MEG, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ed.São Paulo: Atlas,2002.
- KVALE, S. **Interviews: an introduction to qualitative research interviewing**. London: Sage, 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- SATAKE, E. F. *et al.* Recrutamento e seleção com foco no recrutamento interno. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP**, ano 2, n.4, jul/dez de 2011.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- STEVEN TEN HAVE, *et al.* **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- VAGO, F. R. M. *et al.* A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC. **Revista Sociais e Humanas**, v. 26, n. 3, p. 638-655, 2013.
- VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.