



**UNICEUB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA O ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXA DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

PAULIANA CRISTINA DA SILVA CASTRO

**Brasília
JULHO – 2007**



**UNICEUB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA O ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXA DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

PAULIANA CRISTINA DA SILVA CASTRO

PROFESSOR ORIENTADOR: ANTONIO ISIDRO FILHO

**Brasília
JULHO – 2007**



**UNICEUB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA O ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXA DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

PAULIANA CRISTINA DA SILVA CASTRO

PROFESSOR ORIENTADOR: ANTONIO ISIDRO FILHO

**Brasília
JULHO – 2007**



**UNICEUB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA**

PAULIANA CRISTINA DA SILVA CASTRO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA O
ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXA DE
UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Monografia apresentada como requisito para
conclusão do curso de Psicologia do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: Antonio Isidro Filho

**Brasília
JULHO - 2007**



**UNICEUB - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA**

PAULIANA CRISTINA DA SILVA CASTRO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA O ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO COM OPERADORES DE CAIXA DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

Monografia apresentada como requisito para
conclusão do curso de Psicologia do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: Antonio Isidro Filho

Banca Examinadora

**Prof. Msc. Antonio Isidro Filho
Orientador**

**Profª Msc. Leida Maria de Oliveira Mota
Examinadora**

**Profª Msc. Heila Magali da Silva Veiga
Examinadora**

Brasília, 11 de julho de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a duas pessoas que considero ser as mais importantes na minha vida. Minha mãe, Nila Lemes de Castro, que durante toda a minha vida me mostrou a importância e a necessidade de lutar pelos estudos. Minha irmã, Fabiana Cristina da Silva Castro, que sempre me acolheu nos momentos de incertezas e pela ajuda prestadas em momentos tensos de minha formação.

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a meu orientador, Antonio Isidro Filho, pela força, pelas ricas contribuições ao trabalho e principalmente por acreditar na minha capacidade.

À minha mãe, minha irmã e meu pai, pelo carinho e apoio nos momentos de insegurança.

A Equipe do departamento de Recursos humanos do Grupo Pão de Açúcar da regional Brasília, em especial, Fabiana Siqueira Reis e Denise Andretta que acreditaram em meu potencial e abriram as portas do mercado de trabalho.

Aos funcionários da seção de frente de caixa, que dedicaram um tempo para responder aos meus questionamentos, base da análise desta pesquisa.

Aos amigos, que de certa forma, direta ou indiretamente, tiveram participação na realização deste trabalho.

E a Deus, por ter colocado estas pessoas tão especiais em meu caminho.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, segundo a percepção de operadores de caixa, quais as competências profissionais relevantes para prestar um atendimento de qualidade para os seus clientes. Buscou-se examinar as correlações entre essas competências, bem como identificar as variáveis que mais influenciam a percepção destes funcionários. Foram realizados questionários para mensurar o grau de importância e de domínio de diversas competências profissionais. A amostra da pesquisa foi constituída por 60 operadores de caixa de uma rede de supermercados. O questionário de pesquisa foi elaborado baseado na pesquisa realizada por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que estudou as competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Verificou-se que as médias dos graus de importância atribuídos a operadores de caixa foram percebidas mais ao ponto máximo da escala de concordância, confirmando que as competências profissionais estavam de acordo com o meio de trabalho dos pesquisados, além de mostrar que existe uma homogeneidade de respostas na percepção das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes. Os índices de prioridade gerais das competências também foram identificados, com o intuito de perceber um indicador para o desenvolvimento de programas de treinamento nas organizações. Buscou-se examinar as correlações entre o fator conhecimento com os fatores atitude e habilidade. Os dados mostram que as pessoas que dominam os conhecimentos tendem a dominar as habilidades e expressar as atitudes no trabalho. Percebe-se, também que na correlação do fator atitude com o variável tempo indica que quanto mais tempo de serviço as pessoas apresentam no trabalho mais elas expressam as atitudes. Por fim, foram apresentadas recomendações de ordem prática e direções para a realização de novas pesquisas.

Palavras-Chaves: gestão por competência, competências profissionais, atendimento ao cliente.

SUMÁRIO

1	Introdução	11
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Objetivo Geral.....	11
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.2	Justificativa e Relevância.....	12
2	Fundamentação Teórica	14
2.1	Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas.....	14
2.2	Histórico da Competência.....	17
2.3	Conceitos de competências.....	19
2.4	Mapeamento de Competências.....	22
2.5	Gestão por Competência.....	23
3	MÉTODO	26
3.1	Caracterização geral da pesquisa.....	26
3.2	Instrumentos de coleta de dados.....	26
3.3	Procedimento de Coleta de Dados.....	28
3.4	População e Amostra.....	29
3.5	Procedimento de análise de dados.....	31
3.6	Limitação do Método.....	32
4	RESULTADOS	32
5	CONCLUSÃO	40
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
7	APÊNDICES	44

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - FIGURAS

Figura 1: As três dimensões da competência.....	21
Figura 2: Processo de gestão baseada nas competências.	24

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de idade dos participantes da pesquisa (60 respondentes).	31
Gráfico 2 – Distribuição do tempo de serviço dos participantes da pesquisa (60 respondentes).	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - TABELAS

Tabela1: Cargas fatoriais de fator “Competências Relevantes à Prestação de um atendimento de qualidade” (amostra de Funcionários)	27
Tabela 2 – Resultados descritivos dos dados demográficos e funcionais da amostra final (60 respondentes).....	30
Tabela 3: Resultados descritivos das competências profissionais relevantes para um atendimento.....	32
de qualidade para os seus clientes.	32
Tabela 4: Resultados descritivos do Índice de prioridade geral das competências relevantes para a qualidade do atendimento aos clientes.....	37
Tabela 5: Correlação dos fatores conhecimento, atitudes e habilidades das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes, com as variáveis dos respondentes.....	39

1 Introdução

A Sociedade contemporânea está sofrendo um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que tem como consequência um processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, estas mudanças são materializadas por influência de processos de racionalização técnica e organizacional que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão, que garantam um certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a gestão baseada nas competências tem sido considerada uma tecnologia de gestão alternativa aos modelos tradicionais já existentes, ou seja, as organizações de maneira geral, estão sob a influência do desempenho humano, para atingir o sucesso esperado. Essas transformações são justificadas pela diversidade e necessidade do ser humano.

Diante deste novo cenário, o elemento humano deixou de ser um recurso comparável aos de material e finanças. Desta forma, as pessoas passaram a ser consideradas muito mais que simples recursos. Segundo Tachizawa (2001), as organizações que pretendem alcançar a excelência devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas, visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial. Assim, o objetivo fundamental, no âmbito das organizações, é tornar a relação entre o capital e o trabalho mais produtiva e menos conflituosa possível.

Sendo assim, o presente trabalho buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Quais as competências profissionais relevantes para um atendimento de qualidade no Pão de Açúcar?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho teve por objetivo geral identificar, segundo a percepção de operadores de caixa, quais competências profissionais relevantes para prestar um atendimento de qualidade para os seus clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Os objetivos específicos desdobrados para o alcance do objetivo geral são:
- Realizar análise documental para identificação de possíveis competências existentes em funções de atendimento ao cliente;
- Construir um instrumento de pesquisa pertinente às competências identificadas na análise documental e entrevistas;
- Aplicar o instrumento de pesquisa em operadores de caixa que estão ligados diretamente com o atendimento ao cliente do Pão de Açúcar;
- Analisar comparativamente as diferenças nas frequências de respostas obtidas para cada competência e de acordo com as características da amostra.

1.2 Justificativa e Relevância

A pesquisa contribui para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho a medida que descreve e diagnostica as competências essenciais para a qualidade no atendimento e satisfação do cliente.

Este estudo é de grande relevância para a organização, pois, através do uso de tais ferramentas, tem o intuito de estudar a atuação do psicólogo nesta organização, fornecendo modelo de intervenção mais adequada da Psicologia para melhorar o desempenho dos profissionais que atuam diretamente com os clientes. Isso é possível, na medida em que compreende as competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento.

Também pretende fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos do Pão de Açúcar, podendo orientar diversas ações, em especial aquelas relacionadas a treinamentos, desenvolvimento de programas internos de formação de multiplicadores, além das ações de recrutamento e seleção de pessoal, proporcionando, desta forma, maior consistência aos subsistemas de recursos humanos da referida organização.

A investigação pretende contribuir, também, para o debate teórico e prático em torno do tema apresentado e para a formação de conhecimento específico nesse domínio, uma vez que não se encontra muito material em torno do assunto abordado.

O presente estudo está estruturado em 7 capítulos, sendo o primeiro deles reservado a esta apresentação. No segundo capítulo, destina-se à apresentação das proposições de diversos autores, faz-se uma revisão da literatura existente, expondo algumas abordagens conceituais sobre o termo competências.

O terceiro capítulo, por sua vez, destina-se à descrição dos aspectos metodológicos do estudo. O quarto capítulo apresenta uma discussão acerca dos resultados obtidos, buscando apontar vinculações à teoria existente. O quinto capítulo apresenta-se as conclusões extraídas do presente estudo e algumas recomendações de ordem prática.

O sexto capítulo é destinado a apresentação do referencial teórico utilizado na pesquisa e finalmente no sétimo capítulo, apresenta o apêndice com o instrumento utilizado para a coleta de dados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas

Uma mudança fundamental está ocorrendo nas organizações, em todo o mundo, e é possível perceber hoje uma visão totalmente diferente de sua configuração original. Para sobreviver no ambiente em que atuam, as organizações estão renovando os seus modelos de gestão. Desta forma, ocorre uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002).

De acordo com Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que tem como objetivo a cooperação de pessoas que atuam nas organizações para juntas alcançarem os objetivos comuns. Sendo assim, as transformações foram maiores na forma de gerir pessoas pelas organizações, pois atualmente existe um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Segundo o autor, a administração científica teve origem através dos estudos de Frederick W. Taylor que tinha como objetivo definir princípios científicos para a administração das empresas. Taylor acreditava que a administração tinha que ser tratada como ciência, por isso desenvolveu um novo modelo de administração. Em seus estudos, concluiu que os operários produziam menos que poderiam produzir, pois eram desqualificados e tratados com desleixo pelas organizações. O sistema de administração científica baseava-se na racionalização do trabalho, ou seja, na simplificação dos movimentos para a realização de uma tarefa e tinha o objetivo de diminuir o tempo de conclusão.

Outra contribuição de suma importância para a administração científica foi o Fordismo, que surgiu através de Henry Ford, e é caracterizado como o aperfeiçoamento do taylorismo. Ford afirmava que “para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade do operário” (GIL, 2001, 19). Por isso, este sistema é um método de produção caracterizado pela produção em série. Ainda de acordo com estes estudos, a organização deveria investir numa

boa remuneração e diminuir a jornada de trabalho de seus operários, assim a produtividade seria aumentada (GIL, 2001).

Conforme Dutra (1999, *apud* ALBUQUERQUE & OLIVEIRA, 2001, p.14), o rápido crescimento da indústria teve uma grande contribuição, através do surgimento dos modelos de gestão Taylorista e Fordista, cuja característica mais marcante é o emprego da produção em linha.

O processo de reestruturação produtiva é um processo complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, envolvendo novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais, com o objetivo de superar as deficiências e limitações do modelo taylorista-fordista. A reestruturação produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela globalização, na medida em que racionaliza recursos e reduz custos de produção. Ao mesmo tempo, esta reestruturação impacta o Estado, na medida que são requeridos investimentos para as mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão-de-obra, além de diversas mudanças institucionais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 24).

Após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, ocorreu o fortalecimento dos sindicatos de trabalhadores, ocasionando mudanças importantes na estrutura da administração de pessoal que originou o departamento de relações industriais, tendo em vista que deixaram de estreitar as atividades nas rotinas de pessoal com foco legal e disciplinar, dando atenção às condições de trabalho, à concessão de benefícios aos colaboradores e negociação com os sindicatos. No entanto, no Brasil as entidades que representavam os colaboradores não tinham tanta importância, assim, a criação deste novo departamento não foi uma mudança significativa (GIL, 2001).

A nomenclatura Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60, a partir dos conceitos da teoria geral dos sistemas. Essa teoria originou pelos estudos de Ludwig von Bertalanffy, o qual cria teorias e conceitos que geram condições de aplicação na realidade empírica. A teoria é de suma importância, considerando a necessidade de se avaliar a organização como um todo, e não mais apenas os departamentos (GIL, 2001).

Os processos de inovação tecnológica que corroboram as transformações produtivas tendem a elevar os requisitos de qualificação da mão-de-obra de uma maneira geral, quando comparado ao paradigma taylorista, ou seja, substituíram os sistemas rígidos de produção em massa pela lógica da flexibilidade, baseando-se nas relações entre o capital e o trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.23).

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), a competitividade ganhou uma grande importância entre as organizações, no entanto, suas conseqüências geraram o desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias e modelos de gestão. As organizações tiveram que se adaptar a novos desafios, entre eles, o fato de desenvolver qualidades que possibilitassem algum nível de competitividade.

Para Oliveria (1998), a Administração de Recursos Humanos refere-se ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização, ou seja, ela não se limita à remuneração, à avaliação ou ao treinamento das pessoas, mas do seu desenvolvimento como um todo. Tendo em vista promover a integração do trabalhador com a organização que faz parte.

Com base nas idéias de Gil (2001, p.21), a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida com o “administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica” (GIL, 2001, p.21), ou seja, é um conjunto de elementos que podem ser idéias ou materiais que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

A partir da década de 90, as organizações começaram a sofrer críticas em relação aos seus procedimentos de administração de pessoal. Com isso, começaram a alinhar novas concepções a respeito do papel do indivíduo. E deixou de ser considerado como recurso e passou a ser administrado, gerando, assim, um maior rendimento para a organização (GIL, 2001).

É importante ressaltar que essas diversas modificações ocorridas nas organizações de maneira geral estão sob a influência do desempenho humano para atingir o sucesso esperado, e elas se justificam pela diversidade e necessidade do ser humano.

Para Picarelli (2002), a globalização é um dos principais responsáveis pelas grandes transformações que envolvem os sistemas econômicos. As empresas começaram a buscar flexibilidade nas suas operações, com a pretensão de conquistar novas oportunidades, aumentar a competitividade e gerenciar os riscos e as ameaças aos negócios. Apesar de terem recursos financeiros e tecnológicos para operar nesse ambiente de grandes mudanças, as organizações entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, ou seja, aqueles que realmente geram um diferencial competitivo no mercado, são os relacionados às pessoas.

Com base nas idéias de Picarelli (2002 *Apud* BOOG; BOOG, 2002, p.216), o termo Capital Humano “passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”, ou seja, ele tem a finalidade de modificar a empresa numa organização de alta performance por intermédio de identificação e do desenvolvimento das competências necessárias para atender efetivamente os seus objetivos de negócios.

2.2 Histórico da Competência

Os Estados Unidos são uma escola clássica em gestão e normalmente ditam as tendências nessa área. O conceito de competência começou a adquirir novos significados e importância que tem hoje, a partir, principalmente, dos estudos feitos por David Mc Clelland, no início da década de 70. Este autor afirma que a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.1). Desta forma, diferenciava competência de aptidão: talento nato do ser humano e permite ser melhorado, de habilidade: a manifestação de um talento individual na prática e conhecimento: algo que o indivíduo necessita saber para realizar determinada tarefa (MIRABILE, 1997 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.185).

Outro autor que marcou de forma significativa a literatura americana, na década de 80, foi Richard Boyatzis. “Reanalizando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais identificou um conjunto de características e traços

que, em sua opinião, definem uma performance Superior” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.185).

No cenário Francês, o debate sobre competências nasceu na década de 70 e é baseado no questionamento e utilização do conceito de qualificação e da formação profissional. Esta escola:

Procurou-se aproximar o ensino das necessidades das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se a relação entre a competência e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego (Zarifian, 2001, p.09).

A contribuição da obra de Zarifian representa notável avanço, pois procurava ir além do conceito de qualificação. Desta forma, seus trabalhos são focados em três principais mudanças no ambiente de trabalho:

A noção de iniciante seria algo que acontece por acaso e ocasiona uma confusão no processo normal do sistema de produção. Isso significa que a competência “não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Comunicação: compreensão do outro e a si próprio, ou seja, “entra em acordo sobre objetos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Serviço: “a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno na organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades, para tanto, a comunicação é fundamental” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Desta forma, entende-se que o trabalho não faz parte das tarefas descritas aos cargos nas organizações e, sim, uma continuação das competências que o indivíduo apresenta frente a uma determinada situação profissional muito volúvel e complexa. E estas situações complexas transformam algo imprevisível, comum e rotineiro (ZARIFIAN, 2001).

Apesar do Brasil ter sua maneira própria de gerenciar os recursos humanos, existem muitas semelhanças entre o modelo como os recursos humanos são gerenciados aqui e no mundo. “Aos poucos, novas idéias e um novo vocabulário foi sendo incorporado no cotidiano das empresas brasileiras e preparam o terreno para a introdução do conceito de competência” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 03).

2.3 Conceitos de competências

Diversos autores tentam definir o conceito de competência, e isso hoje representa uma das dificuldades encontradas para a sua conceituação.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), um conceito comum entre os pesquisadores americanos seria conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que atingem grande parte do trabalho das pessoas, e que se relacionam com o desempenho no trabalho. Segundo eles, a competência é algo mensurado, quando comparado com padrões estabelecidos e pode ser aperfeiçoada por meio de treinamentos, ou seja, o modelo de gestão por competência é apenas uma forma moderna de ministrar uma realidade organizacional criada no modelo taylorismo-fordismo. Neste modelo, o referencial para trabalhar a relação Indivíduo-organização era proporcionado pela qualificação e esta, por sua vez, era classificada e certificada pelo sistema educacional.

Zarifian (2001, *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.187) conceitua competência como sendo “a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumente a complexidade das situações”.

Segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000), o termo competência significa o conjunto de qualificações que o individuo possui para cumprir uma atividade com o máximo desempenho. A diversidade da interpretação do conceito proposto por diversos autores, tem a finalidade de esclarecer aspectos obscuros relacionados à gestão de pessoas.

O termo competência pode ser definido baseado no conjunto em três dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes independentes e necessárias, com o propósito de atingir um objetivo dentro de algum contexto organizacional

específico. De acordo com o mesmo autor, conhecimento condiz com “uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo” (Durand, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p.03), ou seja, todas as informações, o saber que o indivíduo adquiriu durante toda sua vida. O conhecimento pode ser também entendido como o conjunto de lembranças e ou informações que estão depositadas na memória do ser humano.

A habilidade refere-se “à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar informações e utiliza-lás em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico”. (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2001, p.03). Desta forma, estes autores compreendem habilidade como o saber fazer, no qual o indivíduo pode solucionar problemas através de experiências anteriores vivenciadas por ele.

Por último, a atitude, que pode ser compreendida como sendo “aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho” (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2001, p.03), ou seja, o querer fazer, a determinação, são condições em que o indivíduo opina na escolha, ações, predisposição relacionada a uma ação específica.

A Figura 1 ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (*apud* BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2001). Com base no exposto anteriormente, as três dimensões são consideradas interdependentes e complementares, isto é, para realizar um determinado trabalho, o indivíduo, além de apresentar a habilidade específica ele também necessitará de conhecimento e atitudes específicas.

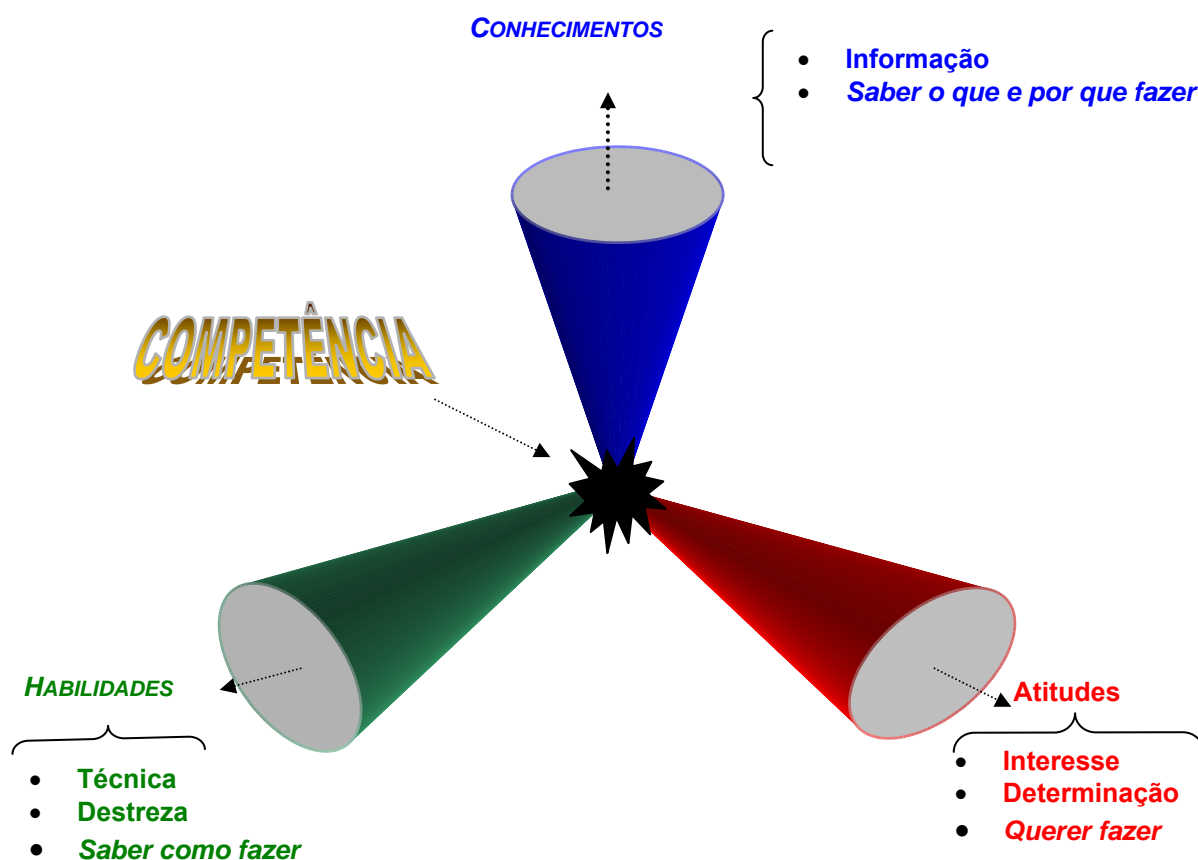


FIGURA 1: AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA.

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

É importante ressaltar que o desenvolvimento das competências surge em decorrência da aprendizagem individual e coletiva e que abrange as três dimensões, simultaneamente, “pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho” (Durand, 1999 *apud* BRANDÃO, GUIMARÃES E BORGES-ANDRADE, 2001, p.04).

Fleury e Fleury (2001) conceituam competências no sentido mais individualizado, isto é, um conhecimento de agir responsabilmente e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valores à organização.

O conceito de aprendizagem é de suma importância para entender como desenvolver as competências em uma organização e, a partir disso, se faz necessários a compreensão do caminho da aprendizagem individual, para a aprendizagem e em grupo e, por fim, para a aprendizagem na organização.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança, ocasionada por estímulos diversos, por meio de emoções que podem resultar em mudança no comportamento do indivíduo.

2.4 Mapeamento de Competências

Conforme Albuquerque e Oliveira (2001), o processo de identificação das competências se dá após a identificação das informações sobre os propósitos estratégicos de cada organização. Para Picarelli, o planejamento estratégico da organização define “o nível de proficiência esperado para cada competência de cada colaborador” (PICARELLI, 2002, p. 221).

O mapeamento das competências passa por três fases, segundo Kochanski (1998, *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.18). Primeiro faz-se a definição das competências essenciais da organização; a segunda fase constitui no desdobramento em competências coletivas por área ou grupo e, por fim, detalhamento das competências individuais.

Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), a competência organizacional refere-se a um “atributo que confere vantagem competitiva à organização e gera valor distinto percebido pelos clientes” (BRANDÃO, GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 04), isto é, a aptidão de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), a competência individual é composta por três fatores estabelecidos pela pessoa, por sua experiência e formação educacional. “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.04).

Para Zarifian (1999, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p.04), as competências coletivas são mais que simples soma das competências do grupo de trabalho, isto é, “existe um efeito de sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo”.

Como visto anteriormente, o primeiro passo para mapear as competências seria levantar as competências da organização e dos indivíduos. Após esta etapa, inicia a próxima que se compõe da elaboração dos níveis de complexidade do trabalho, alinhados das competências individuais. Por fim, elabora-se o modelo de competências e as suas respectivas ferramentas, exemplos, ações de treinamento, recrutamento e seleção, remuneração e programas de carreiras (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

2.5 Gestão por Competência

Desde o final da idade média, a nomenclatura “competência” era empregada, fundamentalmente, à linguagem dos juristas. “Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões” (Brandão; Guimarães, 2001, p.09).

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. Esta teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa em relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva.

A gestão por competências tem sido proposta como um instrumento gerencial alternativo em decorrência dos modelos tradicionais utilizados pelas organizações. Os recursos humanos são considerados partes indispensáveis nesse processo de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

A figura abaixo ilustra o processo de gestão baseada nas competências proposto por Lenaga (1998 *apud* BRANDÃO, 1999).

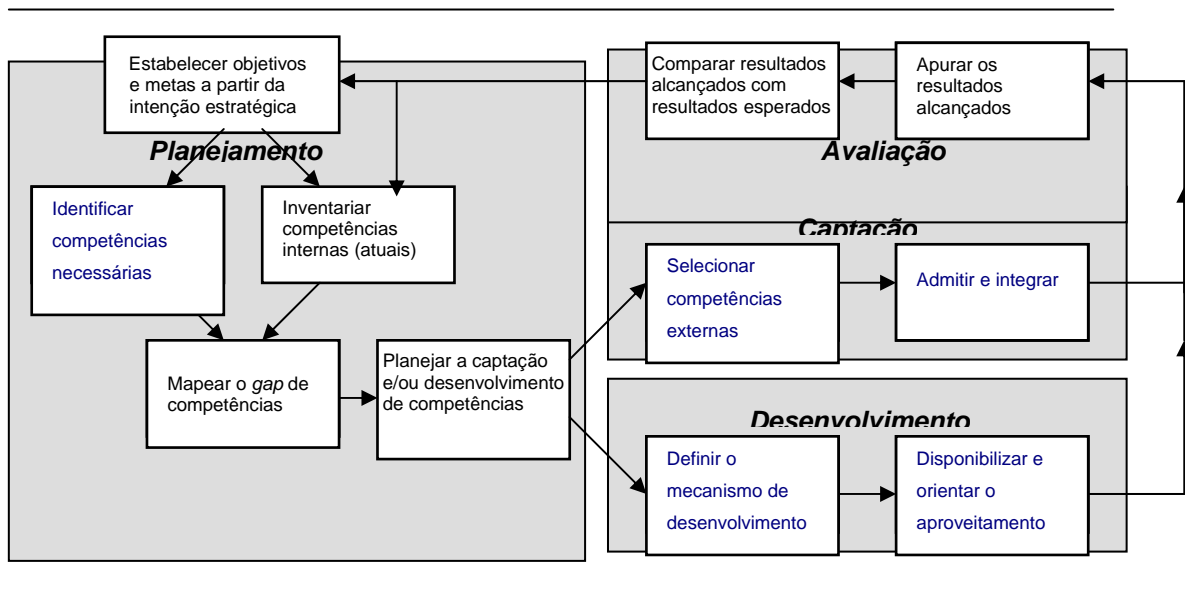


FIGURA 2: PROCESSO DE GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS.

Fonte: Brandão (1999).

Na Figura 2, observa-se o processo de gestão baseada nas competências. Percebe-se que este processo é constituído por quatro etapas, a primeira diz respeito ao planejamento. O planejamento estratégico é de suma importância para a organização, pois, através dele a área de recursos humanos define e desempenha a sua própria estratégia de ação, possibilitando assim medir a aquisição das competências que foram identificadas pela organização e possibilitar novos desafios a serem alcançados (BRANDÃO, 1999).

A segunda etapa refere-se à avaliação. Nesta etapa, funciona um mecanismo de retroalimentação, “dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados” (BRANDÃO, 1999, p.34)

De acordo com o mesmo autor, a terceira etapa é a captação, que diz respeito às ações de recursos humanos como a seleção de competências externas, admissão e integração de competências ao ambiente organizacional, de modo que podem ocorrer em nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal e, no nível corporativo, por meio de alianças estratégicas com outras organizações.

Por último, é a vez da quarta etapa, chamada de desenvolvimento, que por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas da organização,

podendo dar-se no nível individual, por exemplo, através de ações de treinamento e, no nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico (BRANDÃO, 1999).

Conforme Dutra (2001), a forma de administrar pessoas sofreu grandes alterações ao longo das últimas décadas, com isso, é possível perceber que as organizações alteraram o perfil de seus funcionários, isto é, substituíram o perfil obediente e disciplinado por um autônomo e empreendedor. Essas mudanças derivaram de uma organização que estimulasse e apoiasse a criatividade, e a procura de recursos autônomos para a organização por parte de seus funcionários.

O foco da gestão de pessoas foi modificado. No paradigma fordista e taylorista de administração, os funcionários assumiam uma postura passiva devido o controle da organização. Atualmente a gestão de pessoas está voltada para a idéia de desenvolvimento mútuo, desta forma, elas começam a desenvolver as pessoas.

De acordo com Dutra (2001), a participação das pessoas no sucesso da organização também se transformou. As pessoas não eram mais vistas como simples mão-de-obra para a organização, elas passaram a fazer parte integrada da instituição, ou seja, seu potencial, sua capacidade e a forma de interpretar as situações e atuar sobre elas geraram para a organização vantagens competitivas.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização geral da pesquisa

A presente investigação é caracterizada como *descritiva e aplicada*, conforme a classificação de Vergara (2000). Descritiva, pois buscou-se compreender e descrever dados representativos dos comportamentos para o atendimentos de qualidade. Para tanto, foram descritas as percepções de funcionários acerca do domínio e importância de comportamentos relevantes no desempenho do trabalho, para obter um atendimento de qualidade para os clientes de uma empresa de varejo. Aplicada, devido à necessidade de identificar e resolver possíveis problemas no atendimento dos funcionários na organização.

A pesquisa é *de campo, bibliográfica e um estudo de caso*, já que se trata de uma investigação empírica realizada junto a funcionários da organização estudada, com a finalidade de analisar a percepção desses quanto ao domínio e importância de comportamentos relevantes para a qualidade no atendimento. É bibliográfica, pois, para a construção do embasamento teórico, buscou-se fundamentar o trabalho com base em conhecimentos a partir de pesquisa em livros e artigos científicos.

O presente estudo pôde ser caracterizado também como *quantitativo*, pois abordou numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análises estatísticas, sendo estas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão).

3.2 Instrumentos de coleta de dados

A escala construída por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) é unifatorial e validada por pesquisadores da área de comportamento organizacional e gestores, funcionários e clientes do Banco do Brasil.

A partir dos estudos destes autores, que identificaram as competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário, os itens do instrumento foram alterados, para que a leitura e compreensão dos sujeitos participantes da pesquisa ocorressem de modo satisfatório, de acordo com a linguagem e cultura da empresa de varejo.

A tabela a seguir refere-se às competências da amostra de funcionários retiradas dos estudos de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

Tabela1: Cargas fatoriais de fator “Competências Relevantes à Prestação de um atendimento de qualidade” (amostra de Funcionários)

Itens	Descrição das Competências	Carga	α sem o item
V19	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	0,76	0,96
V43	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	0,75	0,96
V45	Assumir a responsabilidade frente à situação de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e do banco.	0,75	0,96
V35	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	0,74	0,96
V26	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	0,74	0,96
V24	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	0,73	0,96
V34	Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa).	0,72	0,96
V40	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos do Banco, no ambiente etc (ser flexível).	0,72	0,96
V37	Demonstrar cortesia e educação.	0,72	0,96
V28	Ser observador e perceber fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	0,72	0,96
V20	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	0,72	0,96
V17	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	0,71	0,96
V42	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	0,71	0,96
V38	Reconhecer a importância do cliente para o Banco do Brasil.	0,70	0,96
V23	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do Banco, mercados, negócios etc).	0,70	0,96
V31	Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	0,69	0,96
V44	Demonstrar responsabilidade social (preocupa-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	0,69	0,96
V46	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	0,69	0,96
V36	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	0,69	0,96
V48	Respeitar a privacidade do cliente.	0,69	0,96
V33	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	0,69	0,96
V39	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	0,68	0,96
V8	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	0,67	0,96
V16	Ser capaz de utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a “língua” do cliente).	0,67	0,96
V15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao BB.	0,66	0,96
V21	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	0,66	0,96
V25	Ser capaz de identificar o risco e a rentabilidade dos negócios, avaliando os principais aspectos envolvidos.	0,66	0,96
V27	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	0,65	0,96
V22	Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	0,65	0,96
V6	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentos etc).	0,63	0,96

Itens	Descrição das Competências	Carga	α sem o item
V30	Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	0,62	0,96
V12	Conhecer princípios de relações humanas.	0,62	0,96
V41	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	0,60	0,96
V2	Conhecer produtos e serviços do Banco do Brasil.	0,60	0,96
V3	Conhecer o ambiente em que o Banco do Brasil atua (mercado local, negócios e concorrência local).	0,59	0,96
V1	Conhecer o Banco do Brasil (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	0,58	0,96
V7	Conhecer como funcionam os mercados financeiros e de capitais.	0,58	0,96
V5	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	0,52	0,96
V18	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos).	0,52	0,96
V13	Conhecer a conjuntura social, política e economia do País.	0,51	0,96
V47	Demonstrar modéstia (humildade).	0,50	0,96
V11	Conhecer diferentes sistemas de informática (softwares, internet etc).	0,41	0,96

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

O questionário de pesquisa foi elaborado baseado na pesquisa realizada por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que estudou as competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Os itens V13 e V11 não foram utilizados na presente pesquisa, pois foram considerados variáveis diferentes daquelas de acordo com a realidade da empresa. Após essas análises iniciais dos itens, o instrumento foi formatado na versão final para aplicação com duas escalas de respostas do conjunto, denominadas de escala de resposta um e escala de resposta dois que correspondem ao domínio e à importância, conseqüentemente, ou seja, 1 – Sem Domínio e 5 – Total domínio, e 1 – Sem Importância e 5 – Totalmente Importante. Contendo 40 itens referentes aos comportamentos relevantes no desempenho do trabalho.

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

A etapa de coleta de dados durou 10 dias, entre os dias 09/05/2007 e 18/05/2007, atingindo o número de 60 (sessenta) instrumentos válidos, perfazendo aproximadamente 20% da população. Importa destacar que a pesquisa ocorreu com a participação de funcionários do quadro funcional da organização estudada, pertencentes à seção de frente de caixa das lojas de supermercados Pão de Açúcar sediadas em Brasília/DF, não sendo pesquisados os funcionários de outras seções e as demais redes de supermercados e hipermercados de outras localidades do país.

A pesquisa ocorreu em cinco lojas do Pão de Açúcar e contou com a participação de 12 respondentes em cada uma. A aplicação do questionário ocorreu individualmente e em grupo, devido à falta de disponibilidade dos participantes. Inicialmente, foram dadas instruções para entendimento da pesquisa e a forma correta de analisar as duas escalas. Foram entregues questionários impressos e a autora fica a disposição para eventuais esclarecimentos, o tempo médio variou entre 10 e 15 minutos. Ao final, o questionário continha um campo dissertativo destinado aos respondentes para expressarem outras opiniões que julgassem importantes sobre o tema pesquisado.

3.4 População e Amostra

A população da organização estudada é composta de 1.151 funcionários do quadro funcional, ressaltando que a população pesquisada é composta de funcionários da seção de frente de caixa constituída de 297 funcionários dos supermercados Pão de Açúcar, que são lotados em 12 lojas sediadas em Brasília/DF. Pesquisou-se somente funcionários que trabalham nas seções de frente de caixa, os quais estão ligados diretamente ao atendimento aos clientes. Não sendo incluídos funcionários de outras seções e de redes de supermercados e hipermercados da mesma organização, em virtude ao tempo de aplicação da pesquisa.

A amostra contou com a participação de 60 funcionários do quadro funcional da organização estudada, ou seja, uma amostra de 20%, locados em cinco lojas sediadas no Distrito Federal, sendo elas localizadas na Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte, Lago Sul e Sudoeste. Os participantes possuem os mesmos níveis hierárquicos e funcionais, ou seja, todos são operadores de supermercado e trabalham na seção de frente de caixa.

As tabelas e gráficos a seguir mostram os dados referentes às variáveis demográficas e funcionais da amostra final.

Tabela 2 – Resultados descritivos dos dados demográficos e funcionais da amostra final (60 respondentes).

VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Sexo			Escolaridade		
Feminino	49	81,7	Primeiro Grau Incompleto	0	0
Masculino	11	18,3	Primeiro Grau Completo		5
Idade			Segundo Grau Incompleto	1	1,7
	M	DP	Segundo Grau Completo	45	75
	27,58	7,38	Superior Completo	2	3,3
	F	%	Superior Incompleto	9	15
Casos Omissos	1	1,2			
Tempo de Serviço					
	M	DP			
	2,55	3,13			
	F	%			
Casos Omissos	0	0			

F = Frequência Absoluta, M = Média, DP = Desvio Padrão.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 2, a maioria dos respondentes é do sexo feminino (81,7%), tendo escolaridade em nível de Segundo Grau (75%).

No instrumento de pesquisa foi utilizado um campo para pesquisar o sexo do funcionário, sua idade, escolaridade e tempo de serviço na empresa. Sendo assim, a amostra final foi de 60 respondentes, ou seja, 20% da população. Os gráficos a seguir mostram a distribuição dos dados em relação à idade e tempo de serviço dos participantes da pesquisa.

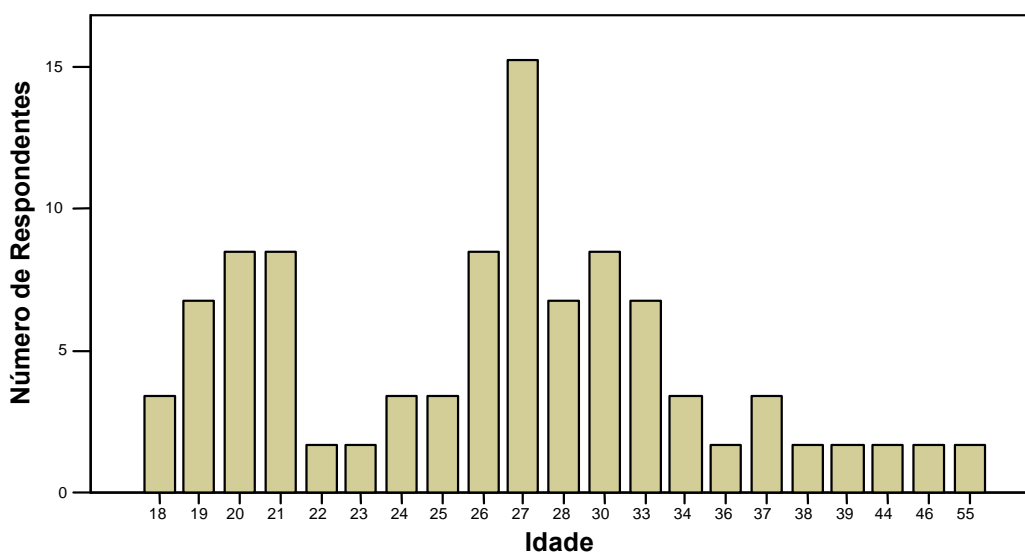


Gráfico 1 – Distribuição de idade dos participantes da pesquisa (60 respondentes).

Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra que as idades variaram de 18 a 55 anos, $M = 27,58$, $DP = 7,38$ e a Moda foi 27, isto é, a idade que apresentou maior frequência foi 27 anos. Pode-se observar que os participantes da pesquisa são relativamente jovens, o que permite inferir que há uma renovação do corpo funcional.

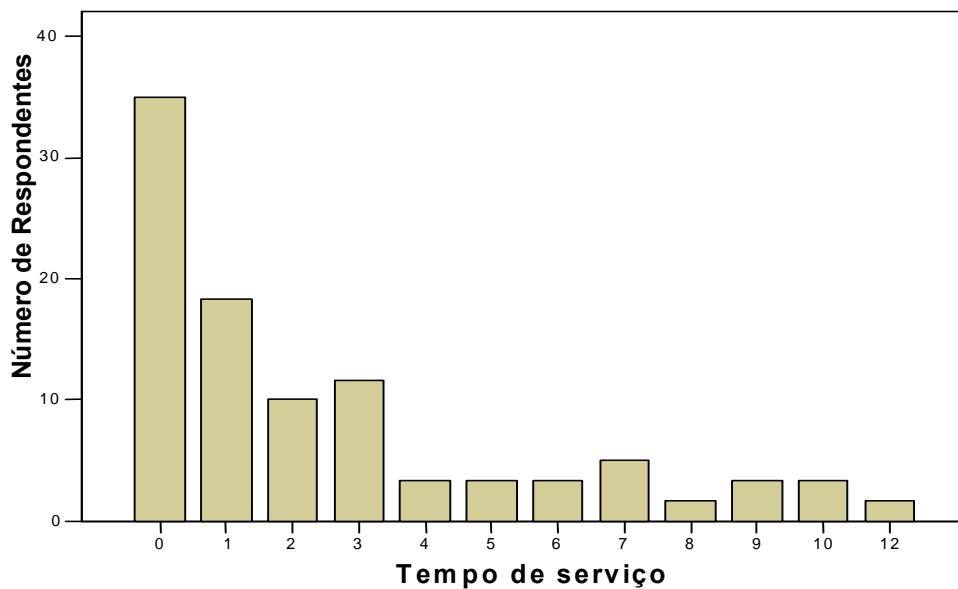


Gráfico 2 – Distribuição do tempo de serviço dos participantes da pesquisa (60 respondentes).

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 2 mostra que a variação dos escores de tempo de serviço foi entre 0 e 12anos. A média foi 2,55, o desvio-padrão 3,13 e a moda 0, ou seja, a maior frequência do tempo de serviço foi inferior a um ano de empresa. Isso confirma a possibilidade de constante renovação do quadro funcional.

3.5 Procedimento de análise de dados

Para descrição da amostra e demais resultados, os dados foram registrados em um arquivo de dados eletrônico, no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 12.0. Não houve erros de digitação e não foram encontrados mais de 5% de dados omissos em cada variável. Após a tabulação dos dados, foi feita uma análise estatística dos dados e encontradas as médias, modas e desvios-padrão das competências pesquisadas.

Para Costa (1998), o termo população na estatística é qualquer conjunto de informações que tenham entre si, uma característica comum. Qualquer subconjunto de uma população é a amostra. Segundo o mesmo autor, média é definida como sendo a soma de todos os valores encontrados na pesquisa divididos pela quantidade total de números pesquisados. Já moda é o valor que aparece mais vezes, isto é, o valor ao qual esteja associada a frequência absoluta mais alta. Por fim, o conceito de desvio padrão é uma média capaz de medir variações.

O índice de prioridade geral foi calculado baseado na fórmula proposta por Magalhães (2001), $N = I \times (5 - D)$, onde N é a necessidade, I é a importância e D é a medida do domínio. Sendo, 5 o ponto máximo de concordância.

3.6 Limitação do Método

A aplicação do presente trabalho não ocorreu em todo o universo da empresa estudada, devido a dois fatos, o primeiro foi a disponibilidade dos respondentes que trabalham com atendimento ao cliente e o segundo foi a localização da rede que está situada em diversas cidades. Outro fator de elevado grau de dificuldade foi relativo ao tempo de aplicação do questionário, pois se trata de um estudo de conclusão de curso.

A pesquisa foi basicamente quantitativa por analisar as respostas de modo numérico, limitando a riqueza da análise em profundidade, pois em pesquisas qualitativas levam-se como base respostas individuais, ou seja, respostas de como as pessoas percebem as competências.

4 RESULTADOS

Tabela 3: Resultados descritivos das competências profissionais relevantes para um atendimento de qualidade para os seus clientes.

Itens	Domínio			Importância		
	Média	Moda	D.P.	Média	Moda	D.P.
1. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	4,00	4,00	0,71	4,38	4,00	0,66
2. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	4,05	4,00	0,74	4,58	5,00	0,53
3. Assumir a responsabilidade frente à situação de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e do supermercado.	4,02	4,00	0,77	4,37	4,00	0,66

Itens	Domínio			Importância		
	Média	Moda	D.P.	Média	Moda	D.P.
4. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade interesse em atender o cliente).	4,27	4,00	0,77	4,37	4,00	0,66
5. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadores.	3,62	3,00	0,94	4,15	5,00	0,88
6. Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	3,60	3,00	0,92	4,20	4,00	0,70
7. Demonstrar proatividade (tomar iniciativa).	4,17	4,00	0,69	4,50	5,00	0,65
8. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos do Pão de Açúcar, no ambiente etc (ser flexível).	4,05	4,00	0,76	4,47	5,00	0,74
9. Demonstrar cortesia e educação.	4,67	5,00	0,54	4,82	5,00	0,39
10. Ser observador e perceber fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	4,33	5,00	0,54	4,53	5,00	0,67
11. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	4,02	4,00	0,72	4,45	5,00	0,67
12. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	4,45	5,00	0,69	4,65	5,00	0,43
13. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	4,28	5,00	0,78	4,65	5,00	0,57
14. Reconhecer a importância do cliente para o Pão de Açúcar.	4,43	5,00	0,59	4,75	5,00	0,47
15. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do supermercado)	4,10	5,00	0,83	4,65	5,00	0,65
16. Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	3,98	4,00	0,94	4,53	5,00	0,74
17. Demonstrar responsabilidade social (preocupa-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	4,25	5,00	0,79	4,60	5,00	0,61
18. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	4,53	5,00	0,59	4,73	5,00	0,51
19. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	4,08	4,00	0,74	4,55	5,00	0,56
20. Respeitar a privacidade do cliente.	4,50	5,00	0,59	4,73	5,00	0,44
21. Reconhecer a importância de prestar um atendimento com qualidade.	4,55	5,00	0,56	4,83	5,00	0,37
22. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	4,08	4,00	0,72	4,37	5,00	0,68
23. Conhecer princípios de qualidade em serviços.	3,98	4,00	0,77	4,48	5,00	0,59
24. Ser capaz de utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a "língua" do cliente).	3,97	4,00	0,77	4,42	5,00	0,61
25. Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao Pão de Açúcar.	3,73	4,00	0,73	4,35	4,00	0,63
26. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	4,22	4,00	0,73	4,63	5,00	0,63
27. Ser capaz de identificar o risco e a rentabilidade dos negócios, avaliando os	3,98	4,00	0,83	4,37	4,00	0,63

principais aspectos envolvidos.

Itens	Domínio			Importância		
	Média	Moda	D.P.	Média	Moda	D.P.
28. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	4,32	5,00	0,77	4,70	5,00	0,53
29. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	4,25	5,00	0,79	4,57	5,00	0,59
30. Conhecer princípios de marketing (campanhas, produtos, vendas etc).	3,55	3,00	0,89	4,40	5,00	0,71
31. Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	3,25	3,00	0,72	4,27	4,00	0,71
32. Conhecer princípios de relações humanas.	3,73	3,00	0,91	4,43	5,00	0,76
33. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	4,50	5,00	0,65	4,83	5,00	0,37
34. Conhecer produtos e serviços do Pão de Açúcar.	3,93	4,00	0,82	4,73	5,00	0,44
35. Conhecer o ambiente em que o Pão de Açúcar atua (mercado local, produtos e concorrência local).	3,78	3,00	0,84	4,38	5,00	0,80
36. Conhecer o Pão de Açúcar (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, visão, valores, políticas e objetivos).	3,50	3,00	0,81	4,43	5,00	0,78
37. Conhecer como funcionam todas as seções da loja.	3,43	3,00	0,96	4,53	5,00	0,72
38. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	4,28	4,00	6,91	4,65	5,00	0,63
39. Ser capaz de operar computadores, máquinas de corte, microondas.	4,08	5,00	0,96	4,77	5,00	0,50
40. Demonstrar modéstia (humildade)	4,50	5,00	0,72	4,83	5,00	0,49

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, é possível verificar que as médias da escala de domínio variaram de 4,67 (DP 0,54) a 3,25 (DP 0,72) e da escala de importância de 4,83 (DP 0,37) a 4,20 (DP 0,70). De forma geral, as pessoas percebem de modo semelhante as importâncias e os domínios das competências. Observando as modas e desvios-padrão destas escalas percebe-se que há homogeneidade de respostas na percepção das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes.

Conforme dito acima, as médias da escala de domínio que os respondentes indicam ter sobre as competências, variaram de 4,67 (DP 0,54) a 3,25 (DP 0,72). Pode-se perceber que elas são consideradas no mínimo de razoável domínio entre os entrevistados. Considerando o intervalo de 1 a 5, tem-se que os itens 5, 6, 16, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36 e 37, ou seja, 14 competências apresentam médias

inferiores a 4,00 e os itens restantes, ou seja, 26 competências apresentam médias superiores a 4,00. Tal fato indica uma percepção no mínimo de razoável domínio, tendendo a muito domínio das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes.

Todas as médias da escala de importância foram percebidas mais ao ponto de total importância escala de concordância. De um intervalo de 1 a 5 , todas as competências apresentaram médias superiores a 4,00, ou seja, a competência percebido no mínimo de muita importância inclinando se a total importância para a qualidade no atendimento aos clientes. Sendo assim, é importante destacar que estas competências devem ser inseridas em ações de treinamento. Este resultado pode ser considerado devido a dois fatos. Primeiro que as competências relacionadas no questionário estão de acordo com o trabalho dos funcionários da seção de frente de caixa, ou seja, caso tivesse aparecido uma média baixa seria decorrente a uma competência alheia às atividades exercidas pelos respondentes. O segundo fato foi decorrente ao questionário ter sido bem adequado e elaborado para a pesquisa em questão.

O questionário foi formulado a partir dos estudos de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que identificaram as competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. As competências selecionadas para tal pesquisa podem ser consideradas adequadas às atividades dos respondentes, uma vez que todas as competências obtiveram médias altas de importância.

Em relação às competências consideradas mais importantes foram as descritas nos itens 14, 33 e 40:

Item 14 - Reconhecer a importância de prestar um atendimento com qualidade;

Item 33 - Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação);

Item 40 - Demonstrar modéstia (humildade).

Estes três itens apresentaram as médias percebidas mais ao ponto máximo na escala de importância (4,83) para todos e possuem os desvios-padrão inferiores

a 0,94, sendo (0,37, 0,37 e 0,49). Deste modo, a importância destas competências são uniformemente reconhecidas pelos funcionários da seção de frente de caixa.

As competências indicadas como a quarta e quinta mais importantes foram:

Item 9 - Demonstrar cortesia e educação;

Item 39 - Ser capaz de operar computadores e máquinas afins.

Como se pode verificar, as duas competências de maior domínio que os respondentes indicarem ter, foram os itens 9 e 14:

Item 9 - Demonstrar cortesia e educação;

Item 14 - Reconhecer a importância de prestar um atendimento com qualidade.

Estes itens apresentam médias percebidas mais ao ponto máximo da escala de domínio, respectivamente 4,67 e 4,55, ambas apresentaram desvios-padrão baixos (0,54 e 0,56), indicando uma densidade nas avaliações realizadas pelos respondentes em relação a essas duas competências. Com isso, pode-se dizer que o domínio destas competências apresenta uma unanimidade entre os funcionários da seção frente de caixa.

As competências classificadas como terceira, quarta e quinta de maior domínio foram:

Item 18 - Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente;

Item 20 - Respeitar a privacidade do cliente;

Item 33 - Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).

Os itens 9, 14 e 33, da escala de domínio, também foram classificados entre as cinco primeiras competências de maior importância.

A tabela abaixo apresenta os resultados descritivos dos índices de prioridade geral das competências relevantes para a qualidade do atendimento aos clientes.

Tabela 4: Resultados descritivos do Índice de prioridade geral das competências relevantes para a qualidade do atendimento aos clientes.

Itens	Índice
1. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	4,38
2. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	4,35
3. Assumir a responsabilidade frente à situação de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e do supermercado.	4,28
4. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade interesse em atender o cliente).	4,28
5. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	5,72
6. Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	5,88
7. Demonstrar proatividade (tomar iniciativa).	3,73
8. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos do Pão de Açúcar, no ambiente etc (ser flexível).	4,24
9. Demonstrar cortesia e educação.	1,59
10. Ser observador e perceber fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	3,03
11. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	4,36
12. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	2,65
13. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	3,34
14. Reconhecer a importância do cliente para o Pão de Açúcar.	2,70
15. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do supermercado)	4,18
16. Ser capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro).	4,62
17. Demonstrar responsabilidade social (preocupa-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	3,45
18. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	2,22
19. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	4,18
20. Respeitar a privacidade do cliente.	2,36
21. Reconhecer a importância de prestar um atendimento com qualidade.	2,17
22. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades dos clientes.	4,02
23. Conhecer princípios de qualidade em serviços.	4,56
24. Ser capaz de utilizar linguagem acessível ao cliente (saber falar a "língua" do cliente).	4,55
25. Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao Pão de Açúcar.	5,61
26. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	3,61
27. Ser capaz de identificar o risco e a rentabilidade dos negócios, avaliando os principais aspectos envolvidos.	4,45
28. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	3,19
29. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	6,38
30. Conhecer princípios de marketing (campanhas, produtos, vendas etc).	6,38
31. Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.	7,47
32. Conhecer princípios de relações humanas.	5,62
33. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	2,41
34. Conhecer produtos e serviços do Pão de Açúcar.	5,06
35. Conhecer o ambiente em que o Pão de Açúcar atua (mercado local, produtos e concorrência local).	5,34
36. Conhecer o Pão de Açúcar (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, visão, valores, políticas e objetivos).	6,64
37. Conhecer como funcionam todas as seções da loja.	7,11
38. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	3,34

Itens	Índice
39. Ser capaz de operar computadores, máquinas de corte, microondas.	4,38
40. Demonstrar modéstia (humildade)	2,41

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 4, observa-se o índice de prioridade geral das competências estudadas, conforme mencionado anteriormente. De acordo com Castro e Borges-Andrade (2004), o índice é a união entre o domínio que o respondente demonstra ter em relação à competência e a importância que o mesmo percebe numa determinada competência. Desta forma, gera um indicador para o desenvolvimento de programas de treinamentos nas organizações.

Os valores variam entre 1,59 a 7,47. Para os valores maiores que cinco, definiu-se que são competências que necessitam ser desenvolvidas, ou seja, treinadas. Observa-se que os itens 5, 6, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 e 37 apresentaram médias superiores a cinco. Desta forma, a organização estudada deverá promover ações de treinamento para desenvolver tais competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes.

Os valores menores que cinco demonstram que a equipe possui muito domínio naquelas competências que foram encontrados nos itens restantes. Para estes domínios a organização não precisa treinar essas competências, mas poderá investir nesta equipe, dando subsidio para se tornarem multiplicadores para as outras equipes da própria loja ou outras de outros ramos da mesma organização.

A Tabela 5 apresenta a correlação entre os fatores conhecimentos, atitudes e habilidades das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes, com as variáveis demográficas e funcionais da amostra.

Tabela 5: Correlação dos fatores conhecimento, atitudes e habilidades das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes, com as variáveis dos respondentes.

Fatores	Variáveis			
	Conhecimento	Atitudes	Habilidades	Tempo de serviço
Conhecimento		$r = 0,494^{**}$ $p = 0,000$ $n = 60$	$r = 0,652^{**}$ $p = 0,000$ $n = 60$	
Atitudes			$r = 0,710^{**}$ $p = 0,000$ $n = 60$	$r = 0,304^{*}$ $p = 0,018$ $n = 60$

** $p < 0,05$

* $p < 0,01$

Fonte: dados da pesquisa

A tabela acima mostra a correlação dos fatores e as variáveis dos respondentes. Observa-se que na correlação do fator conhecimento com os fatores atitude e habilidade são diretamente proporcional, isto é, os dados mostram que as pessoas que dominam os conhecimentos tendem a dominar as habilidades e expressar as atitudes no trabalho.

Percebe-se também que a correlação do fator atitude com a variável tempo também é diretamente proporcional, ou seja, quanto mais tempo de serviço as pessoas apresentam no trabalho, mais elas expressam as atitudes.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo principal identificar, segundo a percepção de funcionários da seção de frente de caixa, quais as competências profissionais relevantes para prestar um atendimento de qualidade para os seus clientes.

Para a realização da presente pesquisa, utilizou-se um questionário a partir dos estudos de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001). Este instrumento foi adaptado à linguagem e cultura da empresa de varejo, com o intuito de proporcionar a amostra pesquisada uma maior compreensão. O instrumento foi aplicado numa amostra de 20% da população de operadores de caixa de uma rede de supermercados.

De acordo com os resultados obtidos, de modo geral, pode-se dizer que os respondentes percebem de modo semelhante as escalas de importâncias e as escalas de domínios das competências. Observou-se, também, que há homogeneidades de respostas na percepção das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes.

Todas as competências constantes do questionário foram consideradas como muito importantes, visto que, no intervalo de 1 a 5, todas obtiveram médias superiores a 4,00. Os respondentes sinalizam, assim, que o questionário foi bem elaborado, confirmando que as competências estão adequadas ao seu ambiente de trabalho.

Em relação às médias relativas ao domínio que os respondentes demonstraram ter sobre as competências estudadas, foram consideradas satisfatórias, pois no intervalo de 1 a 5, obtiveram médias pouco inferior a 4,00. Tal fato indica uma percepção no mínimo de razoável domínio, tendendo a muito domínio das competências relevantes para a qualidade no atendimento aos clientes.

Quanto os resultados obtidos quanto ao índice de prioridade geral das competências estudadas, observou-se que das 40 competências pesquisadas, apenas 11 precisam ser treinadas pela organização. A amostra pesquisada demonstrou possuir domínio sobre as 29 competências estudadas. Sendo assim, a organização estudada poderá aproveitar estes funcionários para serem

multiplicadores para as outras equipes da própria loja ou outras lojas do mesmo ramo da organização.

Recomenda-se a organização estudada utilize os dados obtidos nesta pesquisa para orientar diversas ações como de treinamentos, desenvolvimento em programas internos de formação de multiplicadores, recrutamento e seleção, proporcionando, desta forma, maior consistência aos subsistemas de recursos humanos da referida organização.

Recomenda-se, ainda, novas aplicações da presente pesquisa em outras seções da própria loja, outras lojas do mesmo ramo desta organização, nos clientes e também na chefia como foi desenvolvido no trabalho de Brandão, com o objetivo de avaliar e comparar se as percepções encontradas estão de acordo com as percepções dos funcionários de outras seções, dos clientes e dos chefes para melhor desenvolver as competências profissionais para a qualidade no atendimento aos clientes. E também para melhor aprofundamento, recomenda-se, também, um estudo qualitativo que busque identificar outras competências que atendam a organização estudada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e OLIVEIRA, Patrícia Morilha. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumento de recursos humanos. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.08, nº04, out/dez, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas** – RAE, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 150 f. Tese (título de mestre em administração) – Faculdade de estudos sociais aplicado. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino e BORGES - ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública** – RAP, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov/dez, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, vol.08, n.02, p.173-190, 2002.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: O Caso dos Assistentes Administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, jan./fev./mar. 2004.

COSTA, Sergio Francisco. **Introdução ilustrada à estatística**. 8.ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.

Dutra, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: Dutra, Joel Souza (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Dutra, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro e SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, v.04, nº 1, jan/abr, p. 161-176, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea** - RAC, Edição Especial, p.183-196.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, J. Arimatés. Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica. **Revista Tendência do Trabalho**. Rio de Janeiro, n.287, p.16 - 17, 1998.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competências. Madalena Boog; Gustavo Boog, (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol.1. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.215-237.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio e FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Athas, 2000.

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

7 APÊNDICES

ITENS	ESCALA 01 DOMÍNIO					ESCALA 02 IMPORTÂNCIA				
	1 Sem Domínio	2 Pouco Domínio	3 Razoável Domínio	4 Muito Domínio	5 Total Domínio	1 Sem importân- cia	2 Pouca importân- cia	3 Razoável importân- cia	4 Muita importân- cia	5 Total Importân- cia
34. Conhecer produtos e serviços do Pão de Açúcar.										
35. Conhecer o ambiente em que o Pão de Açúcar atua (mercado local, produtos e concorrência local).										
36. Conhecer o Pão de Açúcar (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, visão, valores, políticas e objetivos).										
37. Conhecer como funcionam todas as seções da loja.										
38. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.										
39. Ser capaz de operar computadores, máquinas de corte, microondas.										
40. Demonstrar modéstia (humildade)										
Dados Pessoais e Funcionais										
Sexo: () Masculino () Feminino			Tempo de Empresa: _____ anos				Idade: _____ anos			
Loja: _____					Cargo: _____					
Nível de instrução (escolaridade): () primeiro grau completo () segundo grau incompleto () primeiro grau incompleto () superior incompleto () segundo grau completo () superior completo										
Observações e Sugestões										
Utilize este espaço para seus comentários adicionais relacionados com o propósito desta pesquisa.										