KEYLA CRISTINA PRADO

# UM MODELO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA ERA DO CONHECIMENTO: O CASO DA INPLASUL

Monografia de pós-graduação, apresentada ao Curso de Administração de Pessoas, Universidade Federal do Paraná.

Prof.Orientador: Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2005

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram com meu aprendizado, ouvindo-me, servindo-me de exemplo, estimulando-me, apoiando-me em todos os momentos.

Ao Universo por proporcionar-me a conclusão de mais uma etapa da vida que se consuma neste trabalho.

Aos meus pais, Paulo Roberto Prado , Vera Loide Pereira Prado e minha irmã Débora, que sempre foram exemplos de amor e perseverança inspirando-me em busca de meus objetivos.

Ao meu companheiro , Carlos Alberto Marçal Gonzaga, amigo em todos os momentos, que com toda sua compreensão apoiou-me e com seu brilhantismo concedeu-me sábias opiniões.

À minha tia e amiga, Maristela Prado, pela oportunidade de fazer este estudo de caso , um exemplo de talento e competência, que compartilhando idéias e fazendo sugestões precisas, contribuiu muito para a realização deste projeto.

Aos meus amigos, que apoiaram-me e contribuíram com suas experiência de alguma forma para a realização deste trabalho.

Ao professor orientador Sergio Bulgacov, pelas suas orientações que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

A todos, meus agradecimentos por confiarem em mim e me proporcionarem confiança para cumprir este ciclo da vida.

## *Sê*

*Se não puderes ser um pinheiro, no topo da colina,*
*sê um arbusto no vale, mas sê*
*o melhor arbusto à margem do regato.*
*Sê um ramo, se não puderes ser uma árvore.*
*Se não puderes ser um ramo, sê um pouco de relva*
*e dá alegria a algum caminho.*
*Se não puderes ser uma estrada,*
*sê apenas uma senda,*
*se não puderes ser o Sol, sê uma estrela.*
*Não é pelo tamanho que terás êxito ou fracasso...*
*mas sê o melhor no que quer que sejas.*

*Pablo Neruda*

## RESUMO

O presente estudo, aborda as mudanças no sistema de seleção de pessoas, em organizações guiadas pela gestão do conhecimento e competências .O objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo. A proposta deste trabalho consiste na apresentação de um modelo de Seleção por Competências, estruturado a partir do conceito competências, em suas diversas correntes teóricas, seguido pela apresentação da empresa estudada.. É sugerida a necessidade de um modelo de seleção por competências para o processo de seleção de pessoal. Tal modelo incluiria técnicas que possibilitam a observação direta do comportamento e habilidades dos candidatos, possibilitando uma melhor contratação. Investindo naqueles que verdadeiramente interessam ao processo, a fim de reduzir custos operacionais, o turn-over, ao mesmo tempo em que são desenvolvidos sistemas motivacionais capazes de gerar envolvimento, integração e comprometimento.



**PALAVRAS-CHAVE**: competências , seleção por competências, gestão do conhecimento.



## *ABSTRACT*

*This study deals with the changes in the practices of personal selection, in organizations guided by the knowledge management. The goal of the Personal Selection process is to identify the applicant that best meets the requirements for a especifie job. The proposal of this paper is to present a model of Competence for Selection , based on competence concepts , considering different theoretical streamns, followed by industry presentation.. The need for a Selection model of personnel selection is this suggested. Such a model would include techniques that allow for the observation the job aplicants . Investing in those workers who are really interested in the process, in order to reduce operational costs, the turn-over, while motivational systems, capable of generating involvement, integration and commitment, are developed.*



## *KEY WORDS*

*Competence, competence selection ,knowledge management.*

## SUMÁRIO


| | | |
|---|---|---|
| | **RESUMO** | iv |
| 1 | **INTRODUÇÃO** | 1 |
| 2 | **MERCADO ATUAL DE TRABALHO** | 3 |
| 2.1 | DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS | 9 |
| 2.2 | GESTÃO DE COMPETÊNCIAS | 11 |
| 2.3 | COMPETÊNCIAS | 13 |
| 2.4. | CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES | 19 |
| 2.5 | SELEÇÃO DE PESSOAL | 20 |
| 2.6 | SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS | 24 |
| **2.6.1** | **Mapeamento Das Competências** | 27 |
| **2.6.2** | **Mapeando as Competências** | 31 |
| **2.6.3** | **Entrevista Comportamental Com Foco Em Competências** | 32 |
| **2.6.4** | **Etapas Da Entrevista Comportamental** | 38 |
| **2.6.5** | **Roteiro Sugerido No Desenvolvimento De Entrevista** | 40 |
| **2.6.6** | **Avaliação da Entrevista** | 42 |
| 2.7 | JOGOS DE EMPRESA BASEADOS EM COMPETÊNCIAS | 43 |
| **3** | **EMPRESA** | 49 |
| 3.1 | UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO | 49 |
| 3.2 | AS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA | 51 |
| 3.3 | ORGANOGRAMA | 53 |
| **4** | **METODOLOGIA** | 53 |
| **5** | **ANÁLISE E RECOMENDAÇÃO** | 55 |
| **6** | **CONCLUSÃO** | 58 |
| | **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** | 63 |
| | **APÊNDICE A - Questionário aplicado na área de RH da empresa em estudo** | 67 |
| | **APÊNDICE B – Mapeamento das competências** | 68 |
| | **APÊNDICE C - Preparação e passos para a aplicação da entrevista Comportamental** | 98 |
| | **APÊNDICE D - Questionário entrevista comportamental** | 100 |
| | **APÊNDICE E – Parecer de entrevista** | 144 |
| | **APÊNDICE F –Estrutura de jogos** | 146 |

# INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm passado por inúmeras e crescentes mudanças, em razão das transformações que vem ocorrendo no cenário político econômico, social e também no ambiente interno. As mudanças externas causadas pela globalização, financeira, comercial, provoca alterações expressivas na maneira de atuar das organizações. Antes o planejamento das empresas era regional ou no máximo nacional, hoje ela tem que agir e planejar estratégica e globalmente.

Tais mudanças têm afetado diretamente o ambiente interno das organizações, que precisam rever alguns conceitos de seus modelos tradicionais de gestão. Modelos, onde o homem é visto de maneira secundária, como mera peça da engrenagem. Para se manter competitivo no atual mercado, há uma necessidade de ir substituindo aos poucos esta visão reducionista e focar mais os indivíduos como seres humanos, percebendo que pessoas são peças essenciais para dar movimento à engrenagem das organizações. Deste modo a Gestão por Competência vem ganhando grande impulso nesta era globalizada.

O mercado atual de trabalho tem como foco as competências. Antes observava-se apenas as habilidades técnicas do profissional, hoje trabalhadores que possuem grandes habilidades técnicas podem ser vistos como dispensáveis se não possuírem competências comportamentais desejáveis.

A empresa em estudo, a Inplasul, deu um passo importante em direção da modernização de seu sistema de Gestão, onde deu início ao processo de implantação do Sistema de Gestão por Competências, o que promoveu uma seqüência de mudança estrutural na área de recursos humanos , com a finalidade de simplificar a atuação do processo e aproximar seus clientes internos.

A escolha da Inplasul como caso a ser estudado se deveu ao fato de ser uma empresa que possui uma grande participação no mercado consumidor, no segmento que atua, e estar no processo de implantação do sistema de Gestão por Competências, permitindo assim, analisar e estudar e propor o processo de Seleção por Competências que é o passo fundamental após a implantação do novo sistema de Gestão da organização.

O principal objetivo desse estudo é, portanto, descrever e analisar as formas e conteúdos dos processos de seleção dos trabalhadores, em uma organização que investe no desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores, sugerindo um novo método de seleção baseadas em Gestão por Competências e no RH estratégico, a Seleção por Competências. Uma ferramenta eficaz de gestão de pessoas, desenvolvida com base no mapeamento de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada cargo. Constitui-se de um recurso personalizado para a captação de perfis mais compatíveis com o esperado pela organização. Colocadas em curso numa organização que investe no desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores, uma vez que esse conjunto traz repercussões sobre a produtividade final e a competitividade da empresa.

O trabalho inicia-se com uma fundamentação teórica, onde traz conceitos sobre competências, seleção, aplicados à gestão de pessoas, em seguida traz um histórico da empresa em estudo. Dando prosseguimento , a metodologia da pesquisa e as recomendações à implantação do Sistema de Seleção por Competências.

## 2 MERCADO ATUAL DE TRABALHO

O mundo em transformação constrói o futuro em ciclos, ora estáveis, ora instáveis. São grandes revoluções que colocam em dúvida, questionam e modificam o que até então era tido como a maneira correta de fazer as coisas, de viver, de administrar, de se relacionar..., reordenando o funcionamento das coisas, numa transição que vai de um período de estabilidade, adaptação e conformismo, para momentos de instabilidades na preparação de um novo ciclo.

Atualmente, as forças da Era digital estão criando um ambiente de constantes mudanças, onde o que predomina é a velocidade e a volatilidade ao invés da estabilidade. No entanto é de grande valia lembrar que na transição é preciso adaptar o melhor do que foi construído, o melhor da história de uma cultura, do que começar do zero. A história é repleta de bons valores e hábitos que irão determinar os caminhos do futuro. Antes havia uma

maneira certa de fazer alguma coisa, hoje existem centenas, milhares. É preciso aproveitar o que foi construído e as novas oportunidades para repensar os métodos, processos e relações.

Essa nova economia, apesar de representar o progresso, apresenta uma falta de sincronia no que tange ao mercado de trabalho. Na medida em que novas oportunidades surgem, ocorre uma dificuldade de adequação, tanto dos indivíduos, moldados pela antiga realidade, quanto das organizações movida pela nova economia.

> Diariamente encontramos pessoas insatisfeitas com as condições a que estão submetidas no ambiente de trabalho e, por outro lado organizações numa febre incontrolável pela busca de produtividade, qualidade, competitividade e lucratividade. Investem milhões implementando novas tecnologias, processos, programas [...] Como retorno desses investimentos, é perfeitamente visível que, sob os aspectos econômicos e técnicos, na maior parte das vezes ele são consideravelmente positivos, porém no aspecto humanos nem sempre são tão significativos, isso sem falar nos sérios problemas gerados por circunstancias tais como: estresse, desemprego, a deteriorização do clima organizacional, entre outros. (SILVA, 2003, p.5)

O mundo do trabalho passa por profundas transformações, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, que por sua vez acabam por provocar reestruturações nos campos político e social. Essas mudanças são impulsionadas, em grande parte, pela globalização da economia e aumento da interdependência entre mercados, mas, também, pela rapidez com que novas tecnologias de informação são introduzidas e renovadas, alterando rapidamente o padrão das trocas de informação e o acesso a novos territórios.

Prahalad (1995), afirma que é possível identificar pelo menos oito mudanças significativas em andamento:

- Globalização;
- Desregulamentação e privatização;
- Volatilidade;
- Convergência;
- Fronteiras tênues entre os setores;
- Padrões;
- Fim da intermediação;
- Consciência Ecológica.

Enfatiza que se não forem observadas com devido cuidado passarão despercebidas.

*Globalização*:com o aumento da competição, decorrente da globalização, as grandes organizações estão procurando se inovar para permanecer e sobreviver no mercado, dependendo cada vez mais da sua capacidade de inovação.

*Desregulamentação e privatização:* a maioria das empresas estão tornando-se regionais, nacionais, internacionais, mudando substancialmente a micro-economia e aumentando o desempenho.

*Volatilidade*; trouxe a necessidade de aumentar ou diminuir a produção e de reduzir o tempo do desenvolvimento de produtos.

*Convergência*: convergência de várias tecnologias representando uma importante mudança e deverão ser administradas e integradas como "herança intelectual".

Fronteiras tênues entre os setores: Em conseqüência das convergências das tecnologias, muitas fronteiras de setores estão desaparecendo.

*Padrões*: A evolução de mercado gera novos padrões para acompanhar suas evoluções.

Fim da intermediação: O canal produto/consumidor-final está diminuindo, com o surgimento de novos canais tal como a internet.

*Consciência Ecológica:* Segundo Prahalad (1995), este será o tema mais importante, as empresas serão impulsionadas pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.

As organizações, neste contexto, verão a necessidade de instituir uma política de gestão que as tornem mais competitivas, do ponto de vista econômico e ao mesmo tempo mais atraente no que diz respeito ao RH, como a implantação de projetos de Gestão por Competências (GC).

Na Gestão por Competências as organizações buscam interligar a capacitação ao desempenho e os objetivos do negócio. Procuram identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para que um indivíduo possa melhorar sua performance e conseqüentemente a performance da empresa. O foco principal da GC é a observação e a análise do desempenho das pessoas reais numa situação real. Tendo o foco no desempenho, permite identificar as competências existentes na empresa, as competências desejáveis e as lacunas que por ventura existam entre elas.

Para Sveiby (1998), todos os ativos e estruturas de uma organização são resultados de ações humanas, sendo assim as pessoas são os ativos mais precisos que ela pode ter. As organizações com foco na excelência buscam competências e não mão-de-obra. Apostam em pessoas com talentos, capazes de aprender com rapidez, tornando-se valioso devido à capacidade de criar conhecimentos singularmente novos, agregando valor aos ativos intangíveis das organizações.

Na percepção de Silva (2003, p.1,), as empresas modernas possuem diversos tipos de necessidades imprescindíveis:

- Competitividade e produtividade crescentes;
- Melhoria contínua da qualidade de seus produtos/serviços;
- Redução de custos;
- Ciclos de processos cada vez mais reduzidos;
- Atualização tecnológica;

- Lucratividade.

Porém para que a empresa funcionar ela precisa de Recursos Humanos, e esses possuem diferentes necessidades que precisam ser conciliadas. Tais como:

- Desenvolvimento profissional;
- Perspectiva de carreira;
- Clima interno saudável;
- Diretrizes, objetivos e metas da empresa bem definidos;
- Participação nas decisões da empresa;
- Regras e/ou critérios estabelecidos;
- Justiça;
- Adequada liderança;
- Recompensas em termos de salários, benefícios, participação nos resultados.

Ressalta ainda que fatores e contingências econômicas, políticas e sociais de mercado, também influenciam essa relação, desta forma concordando com a teoria proposta por Prahalad .

## 2.1 DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

O novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, trouxe mudanças no perfil de gestores e de colaboradores que as empresas esperavam encontrar. Iniciando-se um processo de reestruturação da área, enxugaram seus quadros e introduziram a atividade de consultoria interna.

As mudanças nas condições objetivas de trabalho refletiram-se na emergência de novas políticas de pessoal, exigindo da área de recursos humanos, novas competências, a fim de assumir um papel estratégico na gestão das organizações. É assim que, a polêmica concepção de homem como recurso, aos poucos, passa a ceder lugar às novas experiências e propostas na gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

Durante os anos 90, as experiências prosseguiram trazendo novos focos de atenção. Com o predomínio das altas tecnologias de produção e informação e a necessidade do Brasil competir por mercados internacionais, o tema educação e formação profissional ganhou destaque entre os empresários, que reconheceram a necessidade dos colaboradores de saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos, entender e usufruir as tecnologias.

O novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças nos sistemas, nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, mas também e principalmente, na maneira de se pensar a organização e o indivíduo.Uma nova concepção de gestão de pessoas foi formulada e novos métodos foram introduzidos, colocando em jogo assuntos como cultura e comprometimento organizacional, relacionados à subjetividade e ao sentido do trabalho, tornando mais difícil a resistência e a ação coletiva dos trabalhadores (DEJOURS, 2001).

Para atingir esses objetivos os gestores optaram por dispositivos de formação, comunicação e práticas participativas que tratam de disseminar valores destinados a obter a adesão dos trabalhadores numa base pessoal. Por esse motivo, passaram a ser utilizados instrumentos individualizantes na gestão de pessoal, como entrevistas individuais regulares entre empregados e superiores imediatos, durante as quais se deve definir os objetivos e, depois de um certo período, avaliar as performances, a fim de determinar em comum acordo o reajuste de salário correspondente, bem como o processo de formação profissional. Como resultado, tem-se uma empresa constituída apenas por indivíduos, sendo que os movimentos coletivos permitidos são somente aqueles criados pelas próprias chefias.

Essas evoluções repousam sobre um discurso de valorização da pessoa e insistem na importância, para as empresas, das capacidades de iniciativa, de decisão e de intervenção. Silva (2003, p.18) salienta que, as organizações terão de desenvolver muito as suas competências para gerenciar pessoas. A aquisição dessas competências se dará primeiramente pela aquisição de visão estratégica; posteriormente, pelo planejamento de ações e finalmente pelo gerenciamento eficaz de suas atividades.

## 2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Gestão por Competências é Gestão de RH ou Gestão de Pessoas vista através de uma ótica mais ampliada e sistêmica. A Gestão por Competências é a conquista do RH estratégico que as organizações tem buscado. Resume-se numa integração de idéias, conceitos e práticas de gestão de pessoas. Num modelo de Gestão por Competências Integradas não há sub-divisões e sub-áreas em RH, o Recrutamento e Seleção são vinculados e operam juntamente das demais áreas de RH. Os treinamentos são montados de acordos com as estratégias da organização.

A Gestão por Competências, afirma Gramigna (2004), torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais [...] desde sua constituição, vem comprovando eficiência, não podendo ser considerado mais como modismo ou invenção da área de Recursos Humanos.

As principais dificuldades que podem ser encontradas para implantar-se Gestão por Competências, pode ser o próprio RH e o conjunto de profissionais, pois não é tarefa fácil transformar o " departamento de pessoal" em RH Estratégico. Esse obstáculo pode ser vencido criando espaços de debate sobre esse novo modelo de gestão - Gestão por Competências, em todos os níveis. Com os profissionais e líderes de RH, esse debate deve culminar com a formulação de novas estratégias e estruturas de funcionamento para a Área de RH. Com as lideranças organizacionais, o foco deve ser em mostrar e oportunizar os

benefícios que esse modelo integrado trás para a gestão de pessoas. Com os funcionários e os colaboradores, a ênfase deve ser o comprometimento e envolvimento de todos com o processo.

Os benefícios com a implantação de Gestão por Competências são imediatos, uma vez que, a cada discussão, reflexão, validação e ganhos podem ser observados. Em uma organização que começa o processo de implantação através da identificação e descrição das suas competências essenciais. Os ganhos com essa etapa "inicial" serão grandes no que diz respeito à consciência e alinhamento de todos (diretores, gestores e colaboradores) das competências essenciais e que agregam valor ao negócio. No entanto, à medida que esse modelo vai se espalhando pelos outros sistemas de RH, num esforço integrado e de desenvolvimento de um modelo de Gestão de Pessoas, os ganhos surgirão através do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança, do direcionamento das atividades de desenvolvimento dos executivos-chave, da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira, da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras, do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização, do alinhamento dos sistemas de seleção, recompensa e desenvolvimento gerencial ao processo de renovação de lideranças, entre muitos outros sub-produtos e resultados de valor.

## 2.3 COMPETÊNCIAS

Competência é uma palavra muito utilizada para designar se uma pessoa é apta, qualificada para realizar alguma coisa ou tarefa. O oposto de ser competente além de implicar na negação dessa capacidade, leva a pensar em um sentimento pejorativo, depreciativo, podendo até indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do conhecimento social.

O tema competência foi abordado nos estudos feitos por David McClelland apud Fleury (2000), no início da década de 70, quando participava de processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano. Em 1973, no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, ele afirmava que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência utilizados em seleção, além de não serem capazes de predizer o sucesso do candidato no trabalho e na vida, favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir dessa constatação, McClelland dedicou-se a encontrar métodos de avaliação que permitissem identificar variáveis de competência capazes de predizer êxito no trabalho e na vida.

Na França, o debate sobre competências teve início na mesma época, vinculado à crise da noção, de postos de trabalho. Zarifian (1999), um dos expoentes da temática, justifica a emergência da gestão das competências a partir da preocupação em obter a cooperação do trabalhador na antecipação e resolução dos problemas, da necessidade de trabalhar em grupo e

partilhar conhecimentos sobre o processo produtivo e da introdução do conceito de cliente no interior da própria fábrica, tornando cada indivíduo (ou setor) fornecedor e/ou cliente de outrem.

Uma definição utilizada amplamente na França estabelece que a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; à vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências.A competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos.

Para Gilbert e Parlier, apud Le Boterf (1995, p. 22), as competências são 'conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada'. A competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir.

Esta definição diverge pouco da assumida por Hessen (1999, p.25), para o qual "o conhecimento é uma afiguração do objeto e a verdade do conhecimento consiste numa concordância da *imagem* com o objeto". Vale esclarecer que na gestão empresarial, o termo conhecimento[1] para as organizações tem sido empregado muitas vezes para referenciar tanto a sapiência do ser humano quanto às informações que, estando disponíveis de forma inteligível

aos seres humanos podem ser convertidas em saber. Isto determina uma maior abrangência para o termo conhecimento organizacional.

O conceito de competência[2] está mais para a prática tanto quanto o de conteúdo do conhecimento, ou simplesmente conhecimento, está para a teoria. Ou seja, o ser competente[3] reflete uma capacidade direta de agir, bem como o conhecer reflete uma capacidade direta de atribuir um significado às percepções.

Para Fleury (2002) competência significa, adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo. Na busca pela maximização de resultados, as empresas estão repensando seus modelos de gestão e conseqüentemente investindo em seu patrimônio e capital intelectual.

Competências podem ser entendidas então como uma capacidade de realizar certa tarefa de modo superior. Já a aptidão é o talento nato, ou seja, aquele que a pessoa já nasce com ele, o qual pode vir a ser aprimorado, tal qual a aptidão musical. A habilidade é uma demonstração de um talento particular na prática e conhecimento é certo saber necessário para desempenhar determinada tarefa.

---

[1] Ato ou efeito de conhecer. A apropriação do objeto pelo pensamento como quer que se conceba essa apropriação. FERREIRA, A. B H. **Novo Aurélio século XXI**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p.529.

[2] Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Idem p. 512.

Prahalad (2002), afirma que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização. Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais, envolvendo muitos níveis de pessoas em toda a organização e funções.

Porém, se competência for interpretada apenas como qualificação do indivíduo, referente à posição ou cargo, ela continuará presa ao modelo taylorista-fordista de organização do trabalho. Essa linha de raciocínio já não atende mais as demandas de uma organização complexa e globalizada. O trabalho não é mais um conjunto de tarefas contidas na descrição de cargos, e sim uma extensão da competência que o indivíduo possui decorrente da realidade mutável e complexa.

Santos (1973), conceitua competência como: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregue valor econômico e valor social ao indivíduo. Dutra (2001), faz um complemento ao conceito, lembrando e ressaltando a questão "entrega", onde afirma que as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficia diretamente deles. Para compreender melhor o conceito de competências é preciso incorporar a noção "entrega", refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido.

---

[3] Que tem competência ;legal, suficiente,idôneo, apto. Ibidem, p.512.

Neste sentido, conhecimento e competência são dois lados da mesma moeda, tanto quanto ação e significação (PIAGET, 1996), já que o agir competente pressupõe o conhecimento dos condicionantes da ação, ou seja, dos conceitos, das ferramentas, do ambiente, entre outros; em suma, do contexto no qual se dará a ação consciente.

As competências comportamentais têm sido foco do mercado de trabalho. Antigamente, se observava apenas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos trabalhadores, considerados exímios tecnicamente, estão sendo desligados das suas atribuições.

Segundo Cardoso, Cameira e Proença (2001), a vantagem competitiva que as empresas devem procurar está na maneira correta de gerir seus recursos. Sendo o conhecimento um componente único e singular dentro de cada organização, a gestão desse recurso valioso pode ser grande auxílio da vantagem competitiva perene.

Le Boterf (1994) define competência como o entre cruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Para o autor, competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Pode constatar-se que há várias interpretações quanto à definição de competência, isto quer dizer que o termo é utilizado com diversos sentidos e em diferentes contextos. Há duas linhas principais: a escola francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática; e a escola britânica, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descrição de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas.

Tomando por base os conceitos apresentados, resumidamente, competência humana é uma construção conjunta do indivíduo, das equipes de trabalho e da empresa, sendo inseparável da ação bem-sucedida. Ela é resultante de três dimensões:,saber, poder e querer, onde:

**saber = conhecimento; poder = habilidade (saber fazer) e querer fazer = atitude**

Deste modo, de forma esquemática, competência humana poderia ser expressa através da seguinte equação:

**Competência Humana = Conhecimento + Habilidade + Atitude** ⇨ **Resultado Mensurável**

Compreendendo Competências como o conjunto de características pessoais e o processo de atuação decorrente que têm mostrado causar ou predizer resultados excelentes, para uma determinada demanda, numa determinada cultura organizacional.

## 2.4 CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES

O conhecimento utilizado da maneira adequada é o que se denominam habilidades. As habilidades necessitam ser demonstradas na prática. Se uma pessoa sabe teoricamente e não aplica a teoria, o conteúdo não traz beneficio nenhum para o individuo ou organização.

O conjunto de atitudes agregadas às ações cotidianas é um dos indicadores de impacto que distingue os profissionais, ou seja, quanto mais adequadas ao contexto, maior é o nível de influencia diante dos liderados.( GRAMIGNA,2004)

Atitude pode ser entendida também como postura, ou ainda maneira de proceder ou agir, comportamento, segundo FERREIRA, (1999). As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer a oportunidade de juntarem técnica com as de outros em novas e interessantes maneiras (PRAHALAD,1995). A habilidade pode ser entendida então como, algo que um indivíduo pode fazer, como, por exemplo, executar um programa de computador.

Conhecimentos, habilidades e atitudes são os diferenciais de cada pessoa e gera forte impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.(RABAGLIO, 2004, p.23). Ter competências para realizar uma tarefa significa ter Conhecimentos, Habilidades e Atitudes com desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

## 2.5 SELEÇÃO DE PESSOAL

Entende-se por Seleção como, a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.A seleção de pessoal teve início com Hugo Munsterberg, da Havard University, em 1910. No Brasil, a seleção de pessoal teve como precursor, Roberto Mange, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, por volta de 1955. (SANTOS, 1973).

O objetivo da seleção, conforme relata (SPECTOR,2002) é contratar pessoas com probabilidades de serem bem sucedidas no trabalho. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando os atuais condições do mercado.A seleção

vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas á organização. Seleção é um processo de comparação, de decisão e escolha, onde:

COMPARAÇÃO – a primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a Segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

ESCOLHA – a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Tendo como base para a Seleção de Pessoas : Descrição de análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho. Sendo:

*Descrição de análise do cargo* – a colheita de informações sobre o cargo.

*Técnica de incidentes críticos* – consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer sobre as características desejáveis e as indesejáveis para o cargo.

*Requisição de pessoal* – (RP) - é uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante.

*Análise do cargo no mercado* – informações sobre os requisitos e características essenciais ao cargo a ser preenchido.

*Hipótese de trabalho* – as informações a respeito do cargo e do perfil de seu ocupante são transformados em uma ficha de especificação do cargo ou ficha profissiográfica. Através dela, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo.

A prática comum em classificar candidatos para determinadas funções é favorecida, como citado anteriormente, por técnicas que valorizam causas internas como determinantes do comportamento. Portanto, não se consideram as condições ambientais necessárias para que os comportamentos esperados ocorram numa situação específica de teste, sendo rotulados de acordo com categorias abstratas de comportamentos "desejáveis" como motivação, liderança, iniciativa, criatividade, etc.; ou "indesejáveis", como desmotivação e rigidez, por exemplo. Além disso, esta prática de classificação pode contribuir para que os candidatos que não foram selecionados passem a crer que o desemprego é decorrência de deficiências em sua história de vida pessoal, quando na verdade também podem estar envolvidas variáveis do atual mercado de trabalho, como por exemplo, as relações de produção e divisão do produto (Barbara, 1999).

Segundo CODO (1984, p.196) a seleção de pessoal tem sido orientada pelo pressuposto fundamental de "combinar os indivíduos com as ocupações com as quais se habilita" e para cumprir com esta tarefa é necessário que haja uma pré-determinação de funções, devendo a seleção detectar habilidades e/ou características que possam prever o grau de adaptação do indivíduo à tarefa, vigorando, portanto, o princípio de "escolher o homem certo para o lugar certo" A experiência e o conhecimento que um indivíduo possui do trabalho a ser realizado não é suficiente para selecionar. Aspectos que estão relacionados às personalidades é fator fundamental para verificar se a contratação será positiva. Existem vários métodos e técnicas de seleção que utilizada mutuamente complementam o processo, diminuindo a margem de erro da contratação. Reunidas as informações sobre o cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha de técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados. As principais técnicas são:

*Entrevista* – as entrevistas podem ser classificadas, em função do formato das questões e das respostas requeridas em cinco tipos: entrevista totalmente padronizada, entrevista padronizada apenas nas perguntas, entrevista diretiva, entrevista não diretiva.

*Provas de conhecimento e capacidade* – são instrumentos para avaliar o nível de conhecimento gerais e específicos dos candidatos. Há uma enorme variedade de provas de conhecimento e capacidade . Daí a necessidade de classificá-las quanto: á forma de aplicação, à abrangência e à organização.

*Testes psicométricos* – apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam:

Preditor – capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo;

Validade – a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir.

Precisão – a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.

*Testes de personalidade* – revelam traços gerais de personalidade (psicodiagnóstico) ou específico quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade.

*Técnicas de simulação* – (role playing,dramatização etc.) são usadas como um complemento do diagnóstico.

## 2.6 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O momento histórico atual é permeado por grandes mudanças nas organizações, onde a concorrência tem presença marcante. O processo de seleção é uma importante ferramenta integrada na estratégia de uma empresa. Conforme as necessidades da empresa, o que busca, qual sua missão, será o perfil desejado que buscará nas pessoas.

O processo de seleção representa a porta de entrada para um profissional ingressar numa organização. O processo busca atrair, identificar e agregar ao seu quadro de pessoal, candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características predominantes organização. A Seleção por Competências fornece aos gestores e profissionais de RH ferramentas que permitam mapear o perfil de competências. Baseando-se no perfil de competências esta metodologia cria recursos personalizados para identificar qual dos candidatos possuem o perfil mais adequado para a vaga.

Tal metodologia oferece uma técnica com ferramentas de fácil utilização que possibilita uma grande objetividade à leitura comportamental, tornado selecionar pessoas de maneira mais ética, sem deixar interferir as opiniões intuitivas. Mediante isso, ( RABAGLIO, 2004) afirma que a seleção por competências tem como benefício, a objetividade e o foco que outras metodologias de Seleção não oferecem.

Uma qualidade essencial da Seleção por Competências é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento.A aplicação dessa técnica permite obter o melhor candidato em função de parâmetros bem definidos e de validade para o trabalho a ser desempenhado. Rabaglio (2004), afirma que através dessa metodologia é possível realizar o mapeamento do perfil de competências, criando-se ferramentas personalizadas para investigação da presença ou ausência das competências no repertório comportamental do candidato

A seleção por competência pode ser utilizada tanto pela empresa que já implantou a Gestão por Competência, quanto pela organização que ainda não implantou. Esse método poder ser empregado na seleção de todos os cargos que uma organização necessita, do operacional ao executivo.Sendo assim toda a empresa se beneficiará com a utilização da Seleção por Competência, afinal esse método é a premissa básica para que consiga atingir seus objetivos com qualidade produtividade e excelente resultados.

Algumas vantagens da Seleção por Competências, segundo Rabaglio (2004):

- Seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático;
- Maior facilidade para prever o desempenho futuro;
- Maior garantia de uma contratação de sucesso;
- Boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
- *Turnover* mais baixo e melhora na produtividade;

- Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes;
- Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores;
- O candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente ocorreu;
- Fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o candidato;
- Fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção;
- A área de Seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes;
- A área de Seleção faz um marketing positivo da empresa junto aos candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano..

A empresa pode correr o risco de ter seus recursos aprisionados, principalmente no que diz respeito às competências humanas únicas. Quando as competências se tornam aprisionadas, as pessoas que as detêm não são designadas para as oportunidades mais excitantes e suas habilidades começam a atrofiar. Por isso que a Seleção por Competências tornou-se um fator primordial para a gestão por competência nos dias de hoje. Pois somente desta maneira será possível administrar as competências dos indivíduos de forma a aproveita-la da melhor maneira para agregar e maximizar a produtividade da organização.

Dessa forma conclui-se que a metodologia da seleção por Competência tem como objetivo estabelecer uma relação de parceria entre selecionador e requisitante desde o primeiro passo do processo seletivo, através de três etapas fundamentais:

- Construir um Perfil de Competências (PC);
- Entrevista Comportamental;
- Jogos com foco em competências.

Entende-se então que de modo simplificado, são esses os três principais passos para desenvolver a Seleção com foco em Competências.

### 2.6.1 Mapeamento Das Competências

A elaboração de um perfil de competência profissional requer um trabalho criterioso, envolvendo uma tarefa conjunta e de responsabilidade compartilhada entre profissionais da área de seleção e o requisitante do preenchimento da vaga. Nessa tarefa busca-se definir indicadores de competências, isto é, adotam-se critérios baseados nos requisitos técnicos e culturais exigidos para o exercício do cargo, a sua descrição, principais desafios, projetos a ser desenvolvidos, situações críticas a ser administradas, características dos principais clientes internos que influenciam no cargo, cultura da equipe, cultura da liderança, missão, visão e valores da área requisitante, cultura da empresa e outras informações específicas do cargo. Portanto esse pode ser um caminho para se chegar às competências imprescindíveis para o sucesso do ocupante do cargo. A partir desses indicadores pode-se extrair as competências desejáveis para a eficácia do colaborador.

Porém, atrair as pessoas certas para a organização implica em uma ação orientada para o preenchimento de uma vaga, cujo cargo tem relevância para o resultado organizacional almejado.O processo de seleção, baseado no modelo das competências, depende do mapeamento das competências profissionais que fazem parte das estratégias de competitividade diferenciação, no mercado de trabalho.

Então, primeiro passo da metodologia é a construção de um Mapeamento de Competências, ou Perfil de Competências (PC) do cargo ou função. Existindo o perfil, deverá ser atualizado, consultando área requisitante. A metodologia aborda todos os passos para obter um perfil consistente, atualizado e detalhado, chegando às competências imprescindíveis para o cargo através de indicadores de Competências, dispensando todas as intuições muitas vezes utilizadas para montar um perfil inconsistente.

Para Rabaglio (2004, p. 25), mapear Competências significa identificar as Competências Técnicas e Comportamentais que são pré-requisitos para atingir as estratégias da empresa. Isto é feito através de Indicadores de Competências.

Se para construir o perfil de Competências (PC) é preciso identificar os indicadores de Competências imprescindíveis para o cargo, sendo necessária a participação da área requisitante, será preciso obter informações sobre:

- Atualização da descrição do cargo;
- Missão da área;

- Principais desafios do cargo;
- Principais erros cometidos no cargo;
- Expectativas da área em relação ao cargo;
- Dificuldades e pontos críticos do cargo;
- Principais projetos a serem desenvolvidos.

Essas informações são indicadores de competências que dará origem ao Perfil de Competências e é com base neste perfil que as ferramentas que utilizadas no processo seletivo são preparadas, que consistem em: Entrevista Comportamental e Jogos com foco em Competências, perfazendo o planejamento completo do processo.

Rabaglio (2004), recomenda que para montar um perfil de competências é preciso:

- A seleção quando realizada pelo profissional de RH e gestor, a parceria torna-se imprescindível uma vez que o gestor passa as informações sobre a vaga, e o profissional de RH as técnicas necessárias;
- Identificação dos indicadores de competências, podendo ser a descrição atualizada de cargos, os maiores desafios do cargo ou ainda os projetos a serem implementados;
- Se a seleção for realizada pelo gestor será preciso que possua toda a orientação técnica necessária, para que possa realizar um trabalho com excelentes resultados;

- Deste modo, extrair as competências dos indicadores, criando pequenos grupos de competências similares para que seja possível fazer a definição de cada competências ou mesmo de cada grupo de competências, compartilhando com o gestor o perfil de competências.

Gramigna (2004) ressalta que a fase de definição de perfis deve ser cuidadosamente desenvolvida, pois é a partir dela que partem as ações subseqüentes.Com base no Perfil de Competências (PC) torna-se possível elaborar a Entrevista Comportamental e os Jogos com foco em Competências que são as duas ferramentas propostas pela metodologia. Uma construção, para ser edificada com segurança, precisa ter uma base sólida e bem planejada, assim acontece com esta metodologia, cuja base é o *Perfil de Competências.*

Conforme discutido por Cardoso, Moreto e Silva (2001), os conhecimentos necessários em uma organização podem ser mapeados com base na modelagem dos processos da mesma, possibilitando a geração de um "mapa" de conhecimentos que representa uma parte relevante da competência requerida, o conhecimento operacional. Pode-se dizer que, pelas atividades descritas nos processos, são descobertas as competências necessárias à execução dos mesmos, e assim detalhadas quais informações devem se assimiladas para se gerar os conhecimentos associados a cada competência.

Uma pessoa terá um bom desempenho quando possuir conhecimentos necessários, habilidades e atitudes essenciais para a eficácia nas suas atividades.Deste modo produzirá melhor e com maior motivação, pois a possibilidade de estar no lugar certo, ou seja,

desempenhando a função adequada com seu perfil comportamental permite maior desempenho.

A definição do perfil de competências para o cargo a ser preenchido é baseada nos comportamentos que o ocupante do cargo faz e que exemplificam e clarificam o que deve ser procurado nos pretendentes para o cargo em questão. Para que uma empresa tenha seus colaboradores trabalhando pelos mesmos objetivos, é imprescindível que todas as pessoas tenham o perfil para o desempenho de suas atividades. É preciso ter o perfil específico que o leve a ter alto desempenho em suas atribuições. Este é um trabalho que começa na seleção, onde se faz o mapeamento do Perfil de Competências Técnicas e Comportamentais do cargo.

### 2.6.2 Mapeando as Competências

Rabaglio (2004), recomenda que o mapeamento das competências seja realizado em três etapas:

1) *Levantamento dos Indicadores de Competências*

Para obter o levantamento das Competências Técnicas e Comportamentais é preciso de todas as informações sobre o cargo, os conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo

imprescindíveis para o sucesso. A descrição do cargo é fundamental, pois cada informação de uma descrição de cargo indica várias Competências, tanto Técnicas quanto Comportamentais.

2) *Agrupar as Competências Comportamentais*

Colocar as competências em pequenos grupos, uma vez que trabalhando dessa forma, será possível criar de maneira mais fácil Ferramentas de Avaliação para observá-las ou utilizar Ferramentas de Avaliação com foco na análise das mesmas.

3) *Definir as Competências Técnicas e Comportamentais*

Criar o modelo do mapeamento compreende, segundo Rabaglio(:2004, p. 30):

- Conhecimentos e habilidades são competências técnicas do cargo.
- Atitudes são as Competências Comportamentais
- Fazer a definição das Competências.

## 2..6.3 Entrevista Comportamental Com Foco Em Competências

A entrevista de seleção é uma técnica muito útil e ultimamente pode ser considerada umas das técnicas mais bem sucedidas nos processos seletivos. Com a urgência das

contratações e a restrição de tempo nas organizações, o método tradicional de entrevistas, principalmente aquele baseado na intuição do selecionador como indicador do candidato certo pode não garantir uma contratação de sucesso.

Entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, é se comunicar, ou seja, compreender e ser compreendido, influenciar e ser influenciado, num tom amistoso e não persecutório ou policialesco, com vistas a desenvolver um conhecimento mais aprofundado a respeito de informações de interesse de cada parte. . (BUENO 1999, p.251)

A Entrevista Comportamental, desenvolvida por JANZ(1982), apud (ALMEIDA, 2004,p.64), tem sido largamente utilizada em processos seletivos. Possui sua estruturada elaborada de modo que seja possível investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada.

> Foi criada na década de 70 por Psicólogos Organizacionais e popularizada pelo Dr. Paul Green da empresa Behavioral Technology, em Memphis, Tennessee, EUA. Esse tipo de entrevista é o método mais popular usado nos Estados Unidos tanto por pequenas empresas como pelas grandes e multinacionais. (RABAGLIO,2004)

A partir de conjunto estruturado e padronizado de questionamento possibilita que o entrevistador colha as informações necessárias de cada um dos entrevistados. A Entrevista Comportamental é uma entrevista personalizada. Cada PC gera uma entrevista específica. Nesta entrevista não se recomendam as perguntas hipotéticas, fechadas, de múltipla escolha,

indutiva. A entrevista é um encontro face a face entre um ou mais entrevistadores, que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação, e um entrevistado (SPECTOR 2002).

Gramigna (2004), refere-se à entrevista de incidentes críticos, utilizada com grande êxito até hoje, como uma técnica que permite a verificação da adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinada cargo ou função.

Baseando-se no Perfil de Competências (PC), constrói-se uma entrevista personalizada, com foco nas competências imprescindíveis para o cargo. Desta forma cada PC, dará origem a uma entrevista personalizada.

As características da Entrevista Comportamental consistem em:

- Perguntas abertas específicas, com verbos de ação no passado, isso possibilita investigar os comportamentos passados em situações específicas da função, perguntas comportamentais que o ajudarão a investigar a presença ou ausência de competências específicas;
- Investigação da experiência passada do candidato;
- Tem objetivo de conhecer o comportamento do candidato em situações específicas do cargo;

- Todas as perguntas são planejadas para identificar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento passado do candidato nas suas rotinas e atribuições.

Dispensam todas as perguntas hipotéticas, terapêuticas, e outros tipos de perguntas que os candidatos muitas vezes já trazem repostas ensaiadas.

Le Boterf (1994) compara a competência a um "saber-mobilizar":

> Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos.
>
> Todos os dias, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos...) é reveladora da "passagem" à competência. Esta se realiza na ação (LE BOTERF, 1994, p. 16).

Sendo uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas utilizam no seu dia-a-dia aos considerados excelentes em suas funções. Deste modo, como afirma Le Bortef (1994), a competência manifesta-se na ação, não é inventada na hora.

Assim, percebe-se que a entrevista comportamental, onde as questões são abordadas com verbos no passado, quando o entrevistado está relatando fato ocorrido, ele não estará

mentindo, pois competência não é criada na hora. A entrevista comportamental possui diferenciais que a entrevista tradicional não proporciona. Tal como permite a investigação do comportamento passado do candidato, ela é elaborada com base no perfil de competências, é personalizada para cada Perfil de Competências.

Segundo Rabaglio (2001), as perguntas são planejadas para obter respostas que tenham: **C**ontexto, **A**ção e **R**esultado, denominando a entrevista como técnica CAR.

A exemplo: "Fomos alertado que estávamos com problemas de comunicação. Então fiz um levantamento e observação, concluí que o problema realmente era falta de treinamento. Contratamos uma empresa para treinar nossos funcionários."

**C**ontexto: problemas de comunicação

**A**ção: levantamento, observação e conclusão.

**R**esultado: contratação de treinamento.

Essa técnica permite ao entrevistador desenvolver habilidades para colher respostas completas que contenham esses três itens essenciais para o diagnóstico das competências pretendidas. Utiliza-se de perguntas abertas e específicas, com verbo de ação voltado ao passado.

Rabaglio (2001), sugere algumas regras de Codificação de Competências, tais como:

- Eu (não "nós", "a gente");
- Fatos específicos (não generalizações);
- Comportamento passado;
- Clareza, sobre quem estava envolvido no evento (papéis, etc.);
- Pensamentos e Sentimentos no momento do evento (não os relativos a reflexão).

Declarações que oferecem poucas informações não devem ser aceitas em uma entrevista CAR, pois não permitem a classificação das competências comportamentais. O candidato insistindo em dar respostas vazias, o entrevistador intervem, com perguntas que ajudem a complementar a busca do comportamento desejado, como por exemplo:

"Dê me um exemplo de uma situação que você se esforçou muito e não obteve reconhecimento.", ou ainda, "Conte-me a respeito de um desses trabalhos fantásticos".

Os questionamentos são elaborados de modo que provará por evidências comportamentais (exemplos de situações vividas) o que o candidato disse, fez, sentiu e pensou e quais foram os resultados da sua ação em determinada situação. O que permitirá ao entrevistador coletar dados sobre habilidades críticas que assegurarão que a pessoa possui o atributo ou competência investigada o demonstrará caso esteja numa situação semelhante.

O objetivo será levantar os comportamentos relevantes do histórico do candidato e classificá-los a fim de compreender e avaliar sua qualificação e capacitação para o cargo proposto. Obtendo essas informações de maneira completa, será possível analisar as competências, comparando-as com aquelas que foram definidas no PC.

O posicionamento de Lodi (1981), quanto à entrevista é que ela dever ser vista no contexto como um dos métodos de investigação, como uma forma complementar. Assim, entrevista por Competências é um processo desenhado para obter e esclarecer "evidências" do candidato, das Competências necessárias para a função.

### 2.6.4 Etapas Da Entrevista Comportamental

***Preparando a Entrevista :***

- *Análise do currículo ou Solicitação de Emprego*

Conferir o currículo antes da entrevista, pretensão salarial, levantar as inconsistências, falta de informações.

- *Local*

Criar um lugar apropriado, reservado, evitando interrupções, sem barulho e com poucos estímulos visuais, mas agradável. Deixar que o candidato se sinta a vontade, criando uma atmosfera agradável.

- *Horário*

A pontualidade é fator imprescindível, pois o candidato já vem tenso por estar passando por um processo seletivo.(RABAGLIO, 2001) ressalta que a pontualidade significa respeito pelo ser humano, ética profissional e marketing positivo do trabalho da seleção e da imagem da empresa.

- *Material*

Ter em mãos todo o material necessário: *curriculum*, formulário de entrevista preparado com as perguntas de acordo com o PC e relógio.

### 2.6.5 Roteiro Sugerido No Desenvolvimento De Entrevista

A estrutura da Entrevista por Competências é crítica para minimizar a inevitável subjetividade e preconceitos que interferem em muitas avaliações de candidatos, em muitos processos seletivos.

Em primeiro lugar, cumprimentar o candidato, apresentando-se, estabelecendo o *rapport* para deixar o candidato à vontade, num ambiente descontraído. Estabelecer uma conversa informal, isso ajudará o candidato a sentir-se mais à vontade o que repercutirá nas respostas mais naturais.

Em segundo lugar, o candidato deve ser informado sobre o motivo do encontro, como será o processo e o tempo aproximado que será necessário. Comentar que fará anotações e peça o consentimento do candidato para isso. Se a entrevista for o primeiro contato, fale resumidamente sobre a empresa e sobre a vaga para a qual a pessoa está se candidatando. Será importante deixar claro todas as condições da vaga e verificar se há real interesse por parte do candidato (assim, evita-se perder tempo entrevistando um candidato que não tem interesse na vaga).

*Informações Pessoais e Profissionais:* fazer algumas indagações sobre sua vida social, lazer, esportes; cheque as informações profissionais (onde trabalhou, datas, motivos das

saídas, formação acadêmica, etc.) contidas no *curriculum* , complementando as informações que faltem ou que sejam inconsistentes.

*Informações baseadas no Perfil de Competências (PC):* com as devidas perguntas baseadas no PC previamente preparadas, identificar os comportamentos que exemplifiquem as Competências para o cargo em questão.Esta fase requer o maior tempo da entrevista, pois é considerado o mais importante.

*Sessão de dúvidas:* solicitar ao candidato que explique suas dúvidas para que possa ser dirimida, ou apenas pergunte se há alguma sugestão a ser feita.

*Fechamento:* de modo sucinto, fazer um balanço da entrevista, explicar quais serão as próximas fases e a duração aproximada do processo completo. Comprometer-se a dar uma resposta sobre aquela fase, seja negativa ou positiva. O feedback é importante muitas vezes, essa resposta pode ser decisiva para o fechamento de uma outra oportunidade de trabalho.

Rabaglio (2004), sugere a duração de 45 a 60 minutos cuidadosamente planejada e controlada da seguinte maneira:

| | |
|---|---|
| ***Introdução*** | ***5/8 minutos*** |
| ***Informações Pessoais e Profissionais*** | ***8/10 minutos*** |
| ***Informações baseadas no PAC*** | ***30/40 minutos*** |
| ***Fechamento*** | ***2 minutos*** |
| ***Total*** | 45/60 minutos |

### 2.6.6 Avaliação da Entrevista

Ao termino de uma entrevista é necessário o entrevistador fazer a avaliação sobre o candidato, avaliando cada competência. Almeida (2004), recomenda que avaliando um candidato logo após o termino de uma entrevista o entrevistador evita cometer erros comuns tais como: efeito halo, que consiste em formar uma impressão boa ou ruim do candidato e aplica-la nas demais competências avaliadas; o entrevistador ser muito "bonzinho", cometendo o erro da leniência; o contrário, ser muito rígido em sua avaliação.

Para pontuar as Competências, não existe uma maneira convencional . Cada pessoa pode escolher a melhor forma para indicar o nível de Competências encontradas no candidato e pode escolher seu uso. Rabaglio (2004), em seu livro sugere que sejam pontuadas da seguinte maneira:

| | |
|---|---|
| *4* | *acima da competência esperada* |
| *3* | aprovado |
| *2* | favorável |
| *1* | favorável com restrições |
| *0* | não recomendado |

## 2.7 JOGOS DE EMPRESA BASEADOS EM COMPETÊNCIAS

Os Jogos com foco em Competências são criados ou escolhidos criteriosamente para observar a presença ou ausência de Competências do PC, no comportamento presente do candidato.Para Huizinga (1938), o jogo é algo muito além de um fenômeno fisiológico ou reflexo psicológico, mas exerce uma função significante, conferindo um sentido à ação. A existência do jogo, independe de qualquer cultura, raça ou ideologia. Os Jogos com foco em Competências são ferramentas que possibilitam a criação e recriação do conhecimento. Por meio delas é possível detectar nos candidatos traços de personalidade, crenças, valores, habilidades e conhecimentos. Nos processos seletivos, é cada vez mais comum o uso de dinâmicas e também de jogos para grupos. Os objetivos dessas técnicas são variáveis: integração, sociabilidade, levantamento de competências, criatividade, avaliar como as

pessoas lidam com a administração do tempo, resistência à frustração, poder de persuasão e de argumentação, entre outros.

Bueno (1999, p.156), define jogo como uma brincadeira que estimula a competição. É baseado em regras claras, compreensíveis e específicas, gerando entretenimento, estimulando a competitividade dos participantes. Nos Jogos com foco em Competências, as pessoas reproduzem comportamentos do dia-a-dia, até mesmo sem perceber. Por isso é uma poderosa e preciosa ferramenta de observação de comportamentos no processo de Seleção de Pessoal. O critério da seleção e planejamento é de suma importância, sem os quais perderia sua eficácia.

Antes da dinâmica principal, (ALMEIDA, 2004,p. 77), pode-se utilizar um exercício harmonizador, para trabalhar a ansiedade dos candidatos (também conhecido como "quebra-gelo").Inseridas nos jogos as pessoas revelam facetas de seu caráter que normalmente não são exibidos por recear sanções. As vivências são espontâneas por estar em um ambiente permissivo, fazendo surgir comportamento assertivos ou não-assertivos. Gramigna (1993).

No ambiente lúdico, onde as respostas não encontram refúgio no processo automático de ações do dia-a-dia, o candidato passa a mostrar as características da personalidade, valores objetivos de vida, estilos, formas de relacionamento, grau de maturidade (BUENO 1999, p. 198.). Através dos jogos, as pessoas exercitam habilidades necessárias para o desenvolvimento de autodisciplina, sociabilidade, espírito de equipe e bom senso.

Baseando-se no Perfil de Competências (PC), seleciona-se uma bateria de jogos, de aproximadamente quatro horas. Estes jogos têm o objetivo de observar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento dos candidatos. Existem alguns fatores essenciais que devem ser observados antes de estruturar um jogo:

- Verificar seus objetivos: é importante que se tenha bem claros os objetivos pretendidos no jogo, ou seja, a escolha do jogo mais adequado para levantar as competências a serem observadas;

- O jogo em si pode ser simples, porém a sua estruturação requer suporte técnico;

- Pesquisar os custos dos recursos necessários é importante, uma vez que podem ser estudados com antecedência a fim de poder ser alterado os materiais obtendo um mesmo resultado de qualidade;

- Verificar o nível da complexidade do jogo, pois nem sempre o mais complexo é que trará melhores resultados, muitas vezes um jogo bem simples, mas que envolvam processos desafiantes, trazem excelentes resultados.

Observados esses fatores, o profissional de seleção faz o planejamento de jogos e atua como facilitador ou condutor dos jogos, fornecendo todas as instruções e tirando todas as dúvidas, orientando o requisitante para atuar como observador.Cada jogo possui como objetivo a observação de competências específicas presentes no comportamento, no momento presente, sempre com foco no PC. A comparação entre o comportamento dos candidatos identificará entre todos, qual tem o perfil mais compatível com perfil da vaga.

A opção de um jogo dever ser feita, atentando-se a quatro itens de essencial importância:

1) Reprodução da realidade da empresa, ou seja, modelar o jogo de acordo com a realidade dos participantes;

2) Necessidade de clareza nos papéis a serem desempenhados que se dispõem em três categorias básicas: estruturados (orientação detalhada), semi-estruturados (indicação de forma genérica), desestruturados (o papel é definido pelo próprio grupo);

3) Clareza nas regras, sendo de fundamental importância a compreensão por parte dos participantes;

4) A forma em que se é passado o cenário do jogo, determinará o entusiasmos dos participantes, por esse motivo, o tom de voz, dar asas à imaginação exerce papel fundamental na atratividade do jogo.

A aplicação de jogos no processo de seleção por competências, mantém a motivação do grupo, por meio de uma atividade divertida, facilitando a observação das competências comportamental, verbal e não verbal, estimulando e promovendo a integração e descontração nos grupos.

Os jogos de empresas podem ser divididos segundo Gramigna (1993) em :

- **Jogos de comportamentos**: aqueles que trabalham temas direcionados às habilidades e comportamentos tais como: cooperação, flexibilidade, cortesia, confiança, afetividade entre outras;

- **Jogos de processo**: aqueles que enfatizam as habilidades técnicas, como : planejar e estabelecer metas, liderar e coordenar grupos, administrar tempo e recursos entre outras.

- **Jogos de mercado**: reúnem as características dos jogos de processos, porém são direcionados às situações de mercados, como: concorrência, pesquisa de mercado, relação empresa-fornecedores, entre outras.

Os jogos podem ser utilizados também para auxiliar no aprendizado, em treinamentos empresariais, pois Yozo (1996), acredita que, as habilidades e os conhecimentos podem ser adquiridos "jogando", pois enquanto jogam, os participantes desenvolvem a sensopercepção e comunicação. Ou ainda, pode-se afirmar que conhecimentos e habilidades são desenvolvidos com a prática exercida constantemente, ou seja, por meio de atitudes.Mas uma vez o "CHA" está presente confirmando que um ingrediente complementa o outro.

Moreno (1975), afirma que umas das características fundamentais dos Jogos é o conceito de espontaneidade, pois o indivíduo está diante de uma situação novo, inusitada, o que não permite e não há tempo para simulações ou repetições de respostas fundamentadas em modelos anteriores pré-estabelecidos pelas normas e regras sociais.

Após a aplicação dos jogos ou dinâmicas, com o intuito de trabalhar os resultados, uma metodologia amplamente utilizada é o Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV). Segundo Gramigna (2002), o método possibilita melhor compreensão e interpretação dos

comportamentos dos participantes, confirmando ou mudando totalmente as percepções obtidas. Esse procedimento consiste em quatro etapas:

- análise, com os candidatos, dos sentimentos e emoções que a tarefa possibilitou;
- discutir em relação ao desempenho do grupo na realização da tarefa, questões como liderança, comunicação, etc...
- pedir para que os candidatos relacionem o vivenciaram com seu dia-a-dia;
- mostrar como os participantes poderão aplicar os aprendizados vivenciados, em seu dia-a-dia.

A aplicação dessa análise pode ser feita apenas na principal dinâmica, não sendo necessária em todas. No encerramento das dinâmicas, todas as dúvidas devem ser sanadas.

# 3 EMPRESA

A INPLASUL surgiu na década de 80 na cidade de Pato Branco, no estado do Paraná , em uma área de 300 m2 , começava sua produção de 15 ton/mês, focada apenas em embalagens para cereais. Investindo continuamente em tecnologia e pessoal, a Inplasul mudou seu parque industrial para um espaço de 69 000 m2, junto à BR 158, com área construída de 10 500m2, que possuem instalações modernas, com projetos de expansão com a finalidade de atender as exigências do mercado em crescimento. Hoje produz embalagens plásticas flexíveis monoextrusadas, coextrusadas e laminadas.

Atualmente é uma das mais significativas empresas a produzir embalagens plásticas em todo o Estado do Paraná.

## 3.1 UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é entendida pela empresa como um método para a adequação das competências dos profissionais, e para operacionalizar conta com figuras profissionais conhecidas como gestores do conhecimento, que têm a função estratégica de dar suporte às

lideranças no desenvolvimento das competências dos funcionários. Faz parte de suas funções participar das reuniões das unidades operativas para discutir aspectos relacionados ao processo produtivo e, a partir de então, poder concluir pela necessidade de desenvolver determinadas competências dos profissionais envolvidos. Uma outra atribuição do gestor do conhecimento é identificar a necessidade de desenvolvimento de especialistas, isto é, funcionários da empresa que atuam como instrutores internos.

No caso da INPLASUL, inicialmente as atenções concentraram-se no desenvolvimento das competências dos líderes, inspetores de qualidade e tecnólogos. Isso porque são em número menor e era preciso testar o modelo projetado, qual seja, avaliar as competências, identificar as deficientes e dar início à preparação de um percurso formativo para cada profissional.

A compreensão que a empresa tem da gestão do conhecimento se assemelha à primeira perspectiva apresentada por Spender (2001), onde o conhecimento é entendido como sendo um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido. A orientação que os gerentes recebem é a de examinar o conhecimento da mesma forma que consideram os modelos contábeis, administrativos e comerciais que adotam para os ativos tangíveis da organização.

Todo conhecimento se inicia no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional, portanto, o principal desafio é fazer com que o conhecimento pessoal esteja disponível para outros.

## 3.2 AS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA

Com as pressões impostas pelo novo nicho de mercado conquistado e as exigências do novo perfil de clientes, as mudanças comportamentais se tornaram imprescindíveis. Dessa forma a iniciativa de reelaborar a política de Gestão de Pessoas, partiu do principal executivo da Empresa INPLASUL: o seu presidente. Mesmo porque já haviam sido realizados muitos investimentos na estrutura física e em tecnologia, porém os resultados ainda não eram competitivos.

O primeiro passo dessa mudança foi dado pelo próprio diretor, que estrategicamente trouxe a participação de cem por cento dos colaboradores.Seu objetivo era realizar o diagnóstico, através da percepção do clima organizacional. Percebendo os sentimentos dos seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Através de reuniões setorizadas, ele ouviu 100% dos seus colaboradores e passou a mensagem de importância da participação construtiva de cada elo da engrenagem.

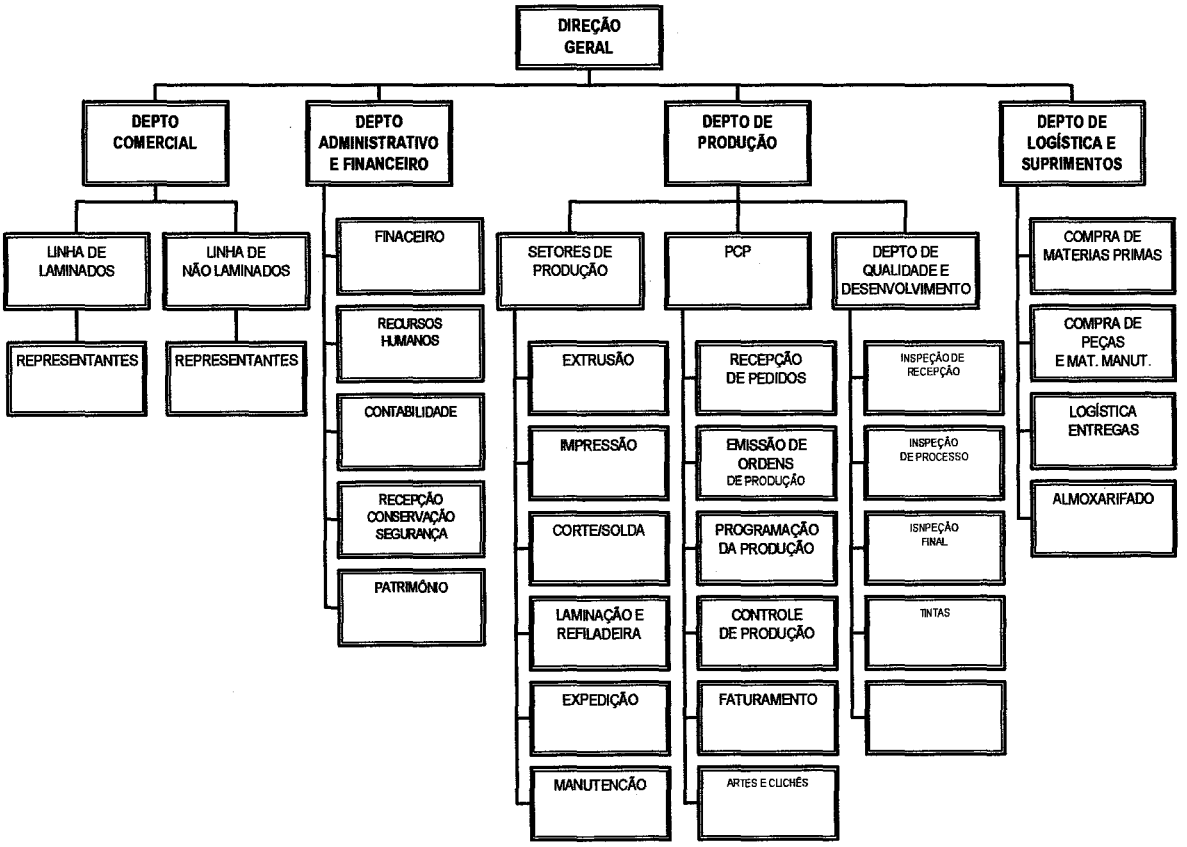
O segundo passo na mudança de Gestão foi contratar uma consultoria externa. Com o propósito de ganhar velocidade, pois as oportunidades mercadológicas definiam um novo perfil do cliente, muito mais exigente: maior, mais organizado e com altos padrões de qualidade. A demanda de implantação da cultura participativa e realinhamento no estilo gerencial delineou as próximas ações: definir a política de Gestão de Pessoas, desenvolver o perfil de Liderança e Formar Equipes interligando os setores.

Considerando o enorme impacto nos resultados organizacionais, a proposta foi de implantar a Gestão por Competências. Primeiramente foi realizado um treinamento de Desenvolvimento Gerencial de 80 horas para todos os Diretores, Gerentes e Chefes de setores, onde fora mapeado as competências essenciais dos líderes da INPLASUL.

Todo o projeto foi desenvolvido dentro dos princípios da Gestão participativa, onde cada líder fez suas pesquisas e contribuiu com seus pareceres na definição do perfil.Segundo Gramigna (2004), a Gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma seqüência de passos.Ou seja, perfazem-se em blocos de intervenção: sensibilização, definição dos perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão de desempenho.

Gramigna (2004), divide o processo em blocos, onde o Bloco 1 de sensibilização foi iniciado no treinamento e amadurecido em um seminário com a participação de todos os líderes, inclusive dos diretores. A participação da diretoria foi fundamental para a disseminação e validação das estratégias. O setor de RH sempre esteve estreitamente envolvido, pois se entende que sua responsabilidade é de desenhar ferramentas, preparar e apoiar os gerentes na gestão de pessoas. Assim surgiu também a preocupação com uma ferramenta adequada para fazer a seleção de seus colaboradores para essa nova visão de gestão, onde começa o principal propósito deste trabalho, que consiste em analisar, descrever e sugerir o processo de Seleção por Competências.

## 3.3 ORGANOGRAMA




# 4 METODOLOGIA

Nesse trabalho, a metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, entendida por Trivinõs (1992) como aquela capaz

de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

A cultura da pesquisa desse estudo, foi realizada a partir de uma perspectiva epistemológica nomotética funcional, através do método crítico dialético, onde apoiando-se na concepção dinâmica da realidade e nas relações dialéticas entre sujeito e objeto, entre conhecimento e ação, tem como referencial teórico o materialismo histórico.

A seleção do procedimento metodológico recaiu sobre o estudo de caso, entendido por Trivinõs (1992) como a categoria de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo. O nível de análise é o departamental, e o objeto de estudo é o departamento de Recursos Humanos da empresa INPLASUL.

Os dados foram coletados principalmente através de entrevistas individuais semi-estruturadas. As mesmas foram realizadas com a colaboração de vários funcionários, selecionados por meio da técnica de amostragem intencional:

# 5 ANÁLISE E RECOMENDAÇÃO

Na organização estudada, desenvolveu-se o processo de "Seleção por Competências", utilizando entrevista comportamental juntamente com dinâmica de grupo. No presente trabalho abordou-se como é o método e como será utilizado pela empresa na contratação de colaboradores.

A área de RH possui a missão de maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, agregando valores organizacionais e superando expectativas de seus clientes/mercado. Mudando o foco da organização para o RH estratégico, o RH da empresa verificou também a necessidade de selecionar seus colaboradores através do método de "Seleção por Competências".

Elaborou-se e aplicou um questionário ( apêndice A), com o intuito de verificar qual o método utilizado no processo de seleção da empresa estudada. Verificou-se através dos resultados obtidos, que a empresa utilizava-se do tradicional método de seleção. Mediante a mudança do foco para gestão por competências, como já foi relatado anteriormente no estudo, detectou-se a necessidade de complementar a "Gestão por Competências", selecionando os profissionais através da "Seleção por Competência".A aplicabilidade do método de Seleção por Competências do presente estudo de caso, em princípio estende-se apenas aos cargos de chefia (ver organograma subseção 3.3).

Dando continuidade ao Bloco 1, o Bloco 2 consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada setor. Foi organizado o processo de desdobramento de competências, conforme sugestão de Gramigna (2004). Neste mapeamento foram definidas também as competências técnicas, possibilitando a formatação das performances de cada setor. O mapeamento das competências (apendice B) define a performance dos setores e respectivos talentos necessários aos negócios da empresa. Isto possibilitará a formação do banco de talentos próprio. Mapeados os perfis, elaborou-se a Entrevista Comportamental (apêndice C- D -E) e o Jogo com foco em Competência (apêndice F), que são as ferramentas utilizadas, segundo Rabaglio (2004), para perfazer uma seleção baseada em competências.

Ao realizar essas mudanças a empresa movimenta-se em direção à tendência apontada na literatura, de substituir a antiga área de recursos humanos pela moderna e estratégica gestão de pessoas, que se posiciona mais proximamente dos níveis operacionais, a fim de entender melhor suas demandas e dar respostas mais ágeis e apropriadas. Ao mesmo tempo ela garantiu o suporte necessário para um processo de avaliação e aperfeiçoamento das competências.

Observa-se que, para maximizar a gestão de competências a empresa identificou a necessidade de adequar a estrutura funcional da área de Desenvolvimento de Pessoal. Foi preciso, pois, provocar mudanças nas práticas de gestão de pessoas e, principalmente, no papel das lideranças, criando o ambiente propício para a Gestão por Competências.

É preciso atentar para a totalidade humana. Uma perspectiva reducionista da gestão de pessoas na gestão das competências corre o risco de dar prioridade ao atendimento dos interesses e necessidades empresariais, podendo, pois, se tornar instrumentalizante e tecnicista. É com essa preocupação que se analisou as práticas de INPLASUL, a fim de identificar como elas estão articuladas com a gestão do conhecimento e das competências.

# 6 CONCLUSÃO

Com o ingresso das novas tecnologias de informação e a necessidade de empresas competirem em mercados internacionais, as áreas de recursos humanos foram convidadas a agirem estrategicamente e encontrarem formas de preparar as empresas para a nova economia, pois, um ambiente de trabalho em contínua mudança exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos, além de uma cultura empresarial de competência e resultado. Tudo isso pressupõe mudanças nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, principalmente na seleção e formação dos trabalhadores.

ZARIFIAN (1999) justifica a emergência da gestão das competências a partir da preocupação em obter a cooperação do trabalhador na antecipação e resolução dos problemas, da necessidade de trabalhar em grupo e partilhar conhecimentos sobre o processo produtivo, e da introdução do conceito de cliente no interior da própria fábrica. A competência pressupõe, assim, a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação.

Nem sempre a introdução de modelos de competência trazem resultados positivos para toda a organização. Às vezes, as empresas focam excessivamente a redução de custo ou, então, deixam de promover mudanças nos seus sistemas de valores e crenças, permitindo que os interesses e necessidades empresariais estejam acima dos interesses coletivos, tornando a gestão dos conhecimentos e das competências apenas mais um instrumento de controle gerencial.

Como a geração de novos conhecimentos e o gerenciamento das competências pressupõem mudanças nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, buscamos identificar, através de um estudo de caso realizado na INPLASUL, quais as mudanças nos conteúdos dos processos de seleção e formação dos trabalhadores foram colocadas em curso, a partir da introdução da gestão do conhecimento e das competências.

No caso estudado, verificou-se a necessidade de alterar a estrutura de seleção de pessoas,com a finalidade de garantir o melhor aproveitamento de competências e qualidades, necessárias para a melhor adequação de cada indivíduo à sua função, onde possa desempenhar sua atividade com maior e melhor produtividade. Através da aplicação do novo método de Seleção, a área de RH pode posicionar-se mais proximamente dos níveis operacionais e, assim, atender melhor suas demandas, além de dar respostas mais ágeis e apropriadas.

Como no contexto da gestão do conhecimento, os funcionários precisam ser inovadores, os mesmos devem ser criteriosamente selecionados, tanto por seus potenciais, quanto por suas atitudes pró-ativas em relação ao aprendizado, e também por suas experiências e iniciativas na solução de problemas. Os gerentes precisam saber gerenciar as atividades geradoras de conhecimento e combinar as diversas individualidades das pessoas a um conjunto de atividades, e deixá-las experienciar novas metodologias, pois, é por meio dessa combinação que ocorre a inovação. E, para que isso ocorra, são cruciais a criação e fortalecimento de valores que facilitem a aprendizagem, como: respeito pelo indivíduo, tolerância ao erro e abertura a idéias alheias (LEONARD-BARTON, 1998). Ou seja, a repressão, o excessivo controle e a centralização de decisões não podem estar presentes.

Como alerta Zarifian (1996), no contexto da gestão do conhecimento, a autonomia do trabalhador não poder ser entendida apenas como a adoção de um procedimento mais adequado, mas sim, como a liberdade de tomar uma iniciativa.O Sistema de Seleção por Competências vem despontando como excelente meio aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de seleção de pessoas. Na seleção tradicional a observação de comportamento é algo muito subjetivo, vago e inconsistente. Utilizando as ferramentas de seleção por competências a observação passa a ser realizada através das ferramentas específicas, dando foco consistências e objetividade, obtendo resultados muito mais eficazes.

Os resultados obtidos até o momento com o estudo de caso INPLASUL apontam que através do Método pro Competências pode suprir as necessidades emergentes de seleção de pessoas em um mundo competitivo. Porém é necessário uma atenção e monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para alcançar os resultados potencialmente existentes.

Com isso pode-se observar o quão importante é para as empresas ter em seu quadro de colaboradores pessoas talentosas, com habilidade, conhecimentos e as características que os distinguem dos demais. Em tempos de competição acirrada, a competências dos talentos é um fator decisivo para a vida das empresas. É crucial para as empresas ter talentos cuidando de seus negócios, perder tais pessoas significa perder diferencial competitivo. Além disso, a empresa perde também tudo que foi investido no profissional, e provavelmente esse talento irá fortalecer a concorrência.

As práticas de seleção de pessoas articuladas à gestão do conhecimento e das competências permitem, assim, mediar as relações sociais na organização e suprir o que Townley (2001) chama de vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos de trabalho, articulando a expectativa da organização e a performance dos indivíduos.Através da Seleção por Competências é possível, portanto, medir tanto as dimensões físicas quanto subjetivas, bem como tornar os comportamentos previsíveis e calculáveis. As pessoas são classificadas e distribuídas no espaço organizacional por meio do desenvolvimento de bases para comparações, que são as classificações numéricas quanto ao nível de conhecimento e as quantidades e tipos de competências. Ou seja, as pessoas são colocadas umas em relação às outras, estabelecendo-se relações de igualdade e diferença, de inclusão e de exclusão (TOWNLEY, 2001).

No caso INPLASUL ficou identificada a necessidade da implantação do Método de Seleção por Competências, o desafio de vencer essa necessidade pode ser alcançada através da continuidade do processo de Gestão por Competências que vem sendo implantado, complementando com a aplicação do Método de Seleção por competências aqui sugerido. Pois , excelência dos resultados só pode ser alcançada, através da soma equacionada das competências técnicas e comportamentais, onde o perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional. Então investir no desenvolvimento de competências comportamentais é imprescindível para desenvolver uma carreira de sucesso, seja qual for o segmento da área ou atuação.

Desta forma, a adequada e eficaz administração do Ser Humano é condição estratégica e diferencial de sucesso nas organizações, principalmente se conduzida de forma integrada

aos fatores técnicos e econômicos da organização. O caso estudado, embora encontra-se no processo de implementação, evidencia o potencial do referencial adotado. No entanto a comprovação de sua eficácia ainda necessita de acompanhamento mais extenso dos resultados encontrados neste estudo.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBIGENOR; MILITÃO, R. **Jogos, dinâmicas & vivências grupais** : como desenvolver sua melhor técnica em atividades grupais. Rio de Janeiro:. Quality Mark, 2003

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBARA, M. M. Reestruturação qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 1999. p. 30-49. Disponível em:<http://www pol.org.br/publicacoes/materia.cfm?id=55&materia=134>Acesso em 10 jan. 2005, 20:55.

BUENO, Hamilton. **Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação**. 3. ed. São Pulo : LTr,1999.

CARDOSO, V. C., MORETO, D., SILVA, L. R.. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação.** ENEGEP, 2001.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o "lobo mal em psicologia"). In: S. T. M. Lane & W. Codo (Orgs.), **Psicologia social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 195-202

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 154p, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY,Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p.51-52

GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo : Makron Books, 2004.

_____. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books , 1993.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo : Martins Fontes, 1999.

HUIZINGA, J. ***Homos ludens***. São Pulo: Perspectiva, 1938.

JOGOS e dinâmicas de grupos. Disponível em : <http://www.grupoted.com.Br/grupoted/index.php> Acesso em 19 de mar. De 2005.

JORDAN, B. *et al.* Do treinamento à aprendizagem na nova economia. In: CASALI, A. et al. (Org.) **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997. p. 241-267.

KROEHNERT, G.. **Jogos para Treinamento em recursos humanos**.São Paulo: Manole, 2002.

MORENO, J. L. **Psicodrama.** 2. ed. São Paulo : Cultrix, 1975.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, , 1997. 376p

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **Competências para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY , Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (p.293-316).

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

RABAGLIO, **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro : Qualitymark,2004.

_____. Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES,L.F.R.; KILIMNIK, Z. M. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE- eletrônica.** v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2005. Disponível em :< http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm.>Acesso em 12 fev. 2005, 19:31.

SANTOS, O B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1973.

SILVA, MARIO CELSO MARCONDES. **Competências e Resultados de Planejamento Estratégico e Recursos Humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M.(Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências.São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49

SPECTOR,P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo : Saraiva, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza da organização**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.).**Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p. 117-143, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed, São Paulo: Atlas, 1992.

ZAFIRIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 198p.

**APÊNDICE A** - Questionário aplicado na área de RH da empresa em estudo.

Para levantar qual o método de seleção utilizado atualmente pela empresa.

*QUESTIONÁRIO*

***1)Como a empresa seleciona o seu pessoal?***

***R. Através de entrevistas.***

***2)Há mensuração das habilidades e competências?***

***R. Em alguns setores sim.***

***3)Como é feita?***

***R. Foi realizado a descrição de cargos e identificação.***

***4)O mapeamento de competências é utilizado pela empresa?***

***R. Está em andamento.***

***5)Que método de entrevista se utiliza para fazer o processo de seleção?***

***R. Entrevista simples levando em consideração os dados na descrição da função.***

## APÊNDICE B – Mapeamento das competências

Foram mapeados os perfis dos chefes de serviços e levantados oito competências a serem trabalhadas.

<table>
<tr><td colspan="2">1) CARGO: Chefe de PCP<br>Superior: Diretores<br>Subordinados: colaboradores do setor e lideres</td></tr>
<tr><td colspan="2">Missão do Cargo: transformar os pedidos do comercial em ordens de produção, devidamente dimensionados de acordo com a capacidade produtiva, garantindo o cumprimento dos prazos com qualidade.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Principais Responsabilidades:<br>- Administrar a planificação de toda a programação da indústria;<br>- Monitorar o cronograma de produção, verificando as prioridades e analisando a organização da equipe;<br>- Avaliar os desvios junto ao controle de qualidade, monitorando as anomalias;<br>- Buscar soluções junto aos chefes de setores, providenciando ações corretivas;<br>- Atuar de forma interligada com o comercial e a indústria, viabilizando respostas qualificadas para ambos;<br>- Acompanhar o fluxo de produção administrando a movimentação da matéria prima, almoxarifado, até a expedição;<br>- Monitorar o desenvolvimento dos processos junto a supervisão de produção, considerando a quantidade e os prazos de entrega estabelecidos no comercial;<br>-Definir suprimentos,formalizar plano de produção,monitorar e acompanhar o setor de desenvolvimento e arte.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Autonomia: Pela administração e resultados da programação de toda a produção.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análise do cargo:<br>Escolaridade: Superior em administração.<br>Cursos técnicos:Informática,planejamento e cálculos.<br>Experiência: 02 anos</td></tr>
<tr><td>Competências técnicas:<br><br>- Técnicas de análises e mensuração de capacidade de produção;<br>- Conhecimento da capacidade técnica das máquinas;<br>- Domínio dos padrões e indicadores de qualidade de cada cliente;<br>- conhecimento da demanda e expectativa do mercado/ clientes;</td><td>Competência Comportamental:<br><br>- Planejamento e organização;<br>- Capacidade de análise e síntese;<br>- Tomada de decisão;<br>- Pró-atividade;<br>- Solução de problemas;<br>- Foco em resultados;<br>- Comprometimento;<br>- Visão sistêmica</td></tr>
</table>

| ***Definição das Competências*** | INDICADORES |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| .<br>***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de riscos.*** | É rápido para tomar decisões difíceis. Saber ousar e decidir sem suporte. Suas decisões são assertivas. Sabe lidar com situações de risco |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Solução de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.*** | Tem visão clara de seus papéis e sabe o que se espera deles, concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Procura cumprir prazos sem prejuízos da qualidade.Termina tudo o que começa, nunca deixando nada inacabado. Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. |
| ***Comprometimento***<br><br>***Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total dedicação e empenho.*** | Promove a união e desperta entusiasmo e espírito de luta para o sucesso sempre tem idéias e sugestões de melhoria. Dá o máximo de si todos os dias. Assume tudo como se fosse o dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe |

| | |
|---|---|
| ***2) CARGO: Programador de Produção***<br>***Superior: Supervisores PCP***<br>***Subordinados: colaboradores do setor*** | |
| ***Missão do Cargo: Planificar a programação de todas as máquinas vindo a atender em tempo todas as ordens de produção e qualidade.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***- Mapear todos os pedidos e planificar sua execução junto aos demais chefes de setores;***<br>***- Identificar requisitos de produção, quantificar volumes de produção por períodos, realizar levantamentos de recursos disponíveis, prever paradas de produção;***<br>***- Analisar capacidade de produção,***<br>***-Assessorar no layout do processo produtivo,***<br>***- Registrar entrada e saída de produtos acabados;***<br>***-Definir estoque de segurança de cada item;***<br>***-Definir cronograma de produção,definir prioridade de produção,estabelecer seqüência de produção e analisar ordem e produção;***<br>***-Monitorar fluxo de produção, coletar dados e identificar desvios ,definir ações corretivas, propor melhoria no processo de produção, elaborar cronograma de manutenção;*** | |
| ***Autonomia: pelo planejamento e controle da produção,dando subsídios para a organização e o funcionamento promovendo o trabalho em equipe.*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: 2º grau***<br>***Cursos técnicos:Informática***<br>***Experiência: 02 anos*** | |
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do processo produtivo, e das peculiaridades de cada tipo de produto e as conduções técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***- Conhecimento da capacidade técnica de cada máquina e dos tempos de produção;***<br>***- Conhecimento das exigências e necessidades dos clientes;***<br>***- Conhecimento do potencial de cada cliente;*** | Competência Comportamental:<br>- Planejamento e organização;<br>- Capacidade de análise e síntese;<br>- Espírito de equipe;<br>- Gerenciamento do tempo;<br>- Solução de problemas;<br>- Pró-atividade;<br>-Negociação e Persuasão<br>-Agilidade |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |

| | |
|---|---|
| ***Espírito de Equipe***<br><br>***Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.*** | Todos os esforços são alinhados com os esforços da equipe. Esta em perfeita sintonia com a equipe e com os critérios de sucesso da equipe de cada um. Os critérios de sucesso da equipe são cuidadosamente observados ajudando a definir as ações do dia a dia. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Soluções de problema***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

| | |
|---|---|
| ***3) CARGO: Chefe de RH***<br>***Superior: Presidentes e Diretores***<br>***Subordinados: Colaboradores do setor*** | |
| ***Missão do Cargo: pelo gerenciamento das atividades do departamento de pessoal,administrando cargos e salários, controlando benefícios, gerando atividades de treinamento e desenvolvimento assessorando a diretoria e os setores da empresa.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***- Supervisionar todas as rotinas administrativas pertinentes ao contrato do pessoal;***<br>***- Garantir o provimento dos cargos, de acordo com o senso de profissionais para cada setor;***<br>***- Gerenciar ações trabalhistas e suas documentações;***<br>***-Negociar acordos com entidades sindicais e de relações trabalhistas;***<br>***- Administrar a política de remuneração e todos os planos de ações de carreira;***<br>***-Organizar todo o sistema de benefícios e dar suporte para sua manutenção;***<br>***- Planificar e administrar todo o sistema de treinamento e desenvolvimento profissional;***<br>***- Mediar as relações dos colaboradores da empresa;***<br>***- Assessorar a direção na elaboração do plano estratégico, mantendo-a informada continuamente através de relatórios analíticos;***<br>***- Elaborar campanhas sociais e eventos profissionais;***<br>***- Criar ferramentas de gestão de pessoas e ser apoio para as lideranças.*** | |
| ***Autonomia: Pela administração e resultados da programação de toda a produção.*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: Superior em Administração,Psicologia ou Pedagogia***<br>***Cursos técnicos:Rotinas Trabalhistas, Segurança no Trabalho, Gestão de Pessoas***<br>***Experiência: 02 anos*** | |
| ***Competências técnicas:***<br>***- conhecimento das rotinas de departamento pessoal;***<br>***-domínio das leis trabalhistas;***<br>***-conhecimento técnico do processo da industria;***<br>***-atualização constante das tabelas salariais de mercado;***<br>***-conhecimentos gerais de administração;***<br>***-conhecimento de técnicas de recrutamento e seleção, rotinas de remuneração, avaliação de desempenho.*** | Competência Comportamental:<br>- iniciativa<br>- flexibilidade e inovação<br>-organização e planejamento<br>-visão sistêmica<br>-liderança empreendedora<br>-liderança motivadora<br>-comunicação interpessoal<br>-equilíbrio emocional |
| ***DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS*** | Indicadores |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |

| | |
|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| .<br>***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de riscos.*** | É rápido para tomar decisões difíceis. Saber ousar e decidir sem suporte. Suas decisões são assertivas. Sabe lidar com situações de risco |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Solução de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.*** | Tem visão clara de seus papéis e sabe o que se espera deles, concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Procura cumprir prazos sem prejuízos da qualidade.Termina tudo o que começa, nunca deixando nada inacabado. Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. |
| ***Comprometimento***<br><br>***Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total dedicação e empenho.*** | Promove a união e desperta entusiasmo e espírito de luta para o sucesso sempre tem idéias e sugestões de melhoria. Dá o máximo de si todos os dias. Assume tudo como se fosse o dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe |

| | |
|---|---|
| ***4)CARGO: Chefe de Programação e controle de Produção***<br>***Superior: Supervisores de PCP***<br>***Subordinados: Colaboradores do setor*** | |
| ***Missão do Cargo: Planificar a programação de todas as máquinas vindo a atender em tempo todas as ordens de produção e qualidade.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***- Mapear todos os pedidos e planificar sua execução junto aos demais chefes de setores;***<br>***- Identificar requisitos de produção, quantificar volumes de produção por períodos, realizar levantamentos de recursos disponíveis, prever paradas de produção;***<br>***- Analisar capacidade de produção,***<br>***-Definir layout do processo produtivo,***<br>***-Definir suprimentos, formalizar plano de produção,***<br>***- Registrar entrada e saída de insumos,***<br>***-Definir estoque de segurança de cada item;***<br>***-Definir cronograma de produção,definir prioridade de produção,estabelecer seqüência de produção e analisar ordem e produção;***<br>***-Monitorar fluxo de produção, coletar dados e identificar desvios ,definir ações corretivas, propor melhoria no processo de produção, elaborar cronograma de manutenção;*** | |
| ***Autonomia: pelo planejamento e controle da produção,dando subsídios para a organização e o funcionamento promovendo o trabalho em equipe*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: 2º grau***<br>***Cursos técnicos:Informática***<br>***Experiência: 02 anos*** | |
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do processo produtivo, e das peculiaridades de cada tipo de produto e as conduções técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***- Conhecimento da capacidade técnica de cada máquina e dos tempos de produção;***<br>***- Conhecimento das exigências e necessidades dos clientes;***<br>***- Conhecimento do potencial de cada cliente;*** | Competência Comportamental:<br>- Planejamento e organização;<br>- Capacidade de análise e síntese;<br>- Espírito de equipe;<br>- Gerenciamento do tempo;<br>- Solução de problemas;<br>- Pró-atividade;<br>-Negociação e Persuasão<br>-Agilidade |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |

| | |
|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Espírito de Equipe***<br><br>***Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.*** | Todos os esforços são alinhados com os esforços da equipe. Esta em perfeita sintonia com a equipe e com os critérios de sucesso da equipe de cada um. Os critérios de sucesso da equipe são cuidadosamente observados ajudando a definir as ações do dia a dia. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Solução de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores. Consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***5)CARGO: Chefe de produção***

***Superior: Diretores e Gerentes***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do Cargo: controlar todo o processo de produção e suas designações de forma dinâmica promovendo uma gestão sintonizada e concentrada, bem como o trabalho em equipe garantindo a eficácia e qualidade do produto fabricado.***

***Principais Responsabilidades:***
***- administrar e controlar a operacionalização de todos os processos produtivos;***
***- avaliar resultados das etapas do processo segundo as especificações do produto;***
***- controlar a qualidade da matéria prima do produto em processo e do acabado;***
***- conferir e monitorar estoques de produtos, registrar as ocorrências no período de trabalho;elaborando relatórios;***
***- orientar a equipe de trabalho em relação às normas e também de segurança, exigir a utilização dos adereços necessários para a execução do trabalho, identificar situações de riscos e alertar a equipe;***
***- supervisionar equipamentos para a manutenção, zelar pelo bem andamento do trabalho praticado pela equipe; manter a ordem e condições propícias de funcionamento;***
***- comparar resultados e análises,atender reclamações, estimar tempo para a manutenção, programar interrupções na produção, monitorar inspeção dos equipamentos, controlar a vida útil de componentes dos equipamentos;***
***- supervisionar as ações dos chefes dos setores quanto a qualidade,comportamento e administração do setor; definir junto aos chefes as respectivas metas de cada setor;***
***- ser apoio aos chefes de setores providenciando para que as soluções apresentadas sejam implantadas;***
***- definir lay-out do processo produtivo.***

***Autonomia: Pela coordenação de toda a estrutura que envolve processo de produção,controlando equipes de trabalho,assegurando normas, coordenando e demonstrando competências pessoais.***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: Segundo grau***
***Cursos técnicos:sobre todos os processos***
***Experiência: 02 anos***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do processo produtivo e das peculiaridades de cada tipo de produto e as condições técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.*** | Competência Comportamental:<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Espírito de Equipe<br>- Pró-atividade<br>- Foco em resultados<br>- Solução de problemas<br>- Liderança empreendedora<br>- Tomada de decisão |

| ***Definição das Competências*** | ***Indicadores*** |
|---|---|

| | |
|---|---|
| ***Visão sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos;*** | Consegue alinhar as ações da equipe as normas, valores e política de qualidade.<br>Comunica claramente a sua visão para toda a equipe.<br>Contagia sua equipe com a cultura e qualidade. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Espírito de Equipe***<br><br>***Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.*** | Todos os esforços são alinhados com os esforços da equipe. Esta em perfeita sintonia com a equipe e com os critérios de sucesso da equipe de cada um. Os critérios de sucesso da equipe são cuidadosamente observados ajudando a definir as ações do dia a dia. |
| ***Soluções de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores. Consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com os resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar resultados mais eficazes.*** | Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. Concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Não permite que regras o impeçam de agregar valor ao processo. |
| ***Liderança empreendedora***<br><br>***Capacidade de investir no crescimento e desenvolvimento da equipe, motivando para novos desafios, treinando, orientando e tendo compromisso real com a equipe.*** | Passa responsabilidade para a equipe e a incentiva para a busca de resultados<br>Passa as orientações e responsabilidades de forma equacionada<br>Inspira a equipe a dar o máximo e a usar os conhecimentos em prol de resultados |
| ***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisões em situações de risco.*** | É rápido para tomar decisões<br>Tem facilidade para lidar com situações de risco.<br>Costuma ser assertivo nas decisões que toma. |

| |
|---|
| ***6)CARGO: Chefe de Expedição***<br>***Superior: Diretores e Gerentes***<br>***Subordinados: Colaboradores específicos do setor*** |
| ***Missão do cargo: maximizar as entregas com vista a cumprir os prazos combinados administrando o controle e organização dos produtos acabados.*** |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***- administrar a organização dos produtos acabados de acordo com as especificações dos produtos e clientes;***<br>***- planificar e providenciar a separação das cargas de acordo com a ordem de embarque;***<br>***- organizar as cargas de acordo com o prazo de entregas, estabelecendo roteiros de forma otimizada;***<br>***-manter o setor comercial informado através de relatórios diários sobre o roteiro de entrega, facilitando o fluxo de informações junto ao cliente;***<br>***- administrar junto ao setor de transporte a manutenção dos veículos;***<br>***-atuar de forma integrada com o setor de transporte quanto a organização das rotas, disponibilização de veículos e motoristas;***<br>***- manter o setor limpo e organizado;***<br>***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***<br>***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***<br>***- Notificar imediatamente o PCP e comercial sobre todas as devoluções geradas;***<br>***- manter a área de trabalho limpa e organizada;monitorar o uso de E.P.I*** |
| ***Autonomia: Pela administração e coordenação das atividades de expedição*** |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: Segundo grau, cursos de informática. Possuir habilitação para caminhão.***<br>***Cursos técnicos: planejamento e organização, sistema de gestão, logística integrada.***<br>***Experiência: 02 anos*** |

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do planejamento das cargas e roteiros;***<br>***- conhecimento da capacidade do transporte e da equipe de motoristas disponível;***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.*** | Competência Comportamental:<br>- Planejamento e organização-<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Gerenciamento do tempo<br>- Pró-atividade<br>- Solução de problemas<br>-Negociação e persuasão<br>- Agilidade |
| **Definição das Competências** | **Indicadores** |

| | |
|---|---|
| **Visão sistêmica**<br><br>Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos; | Consegue alinhar as ações da equipe as normas, valores e política de qualidade.<br>Comunica claramente a sua visão para toda a equipe.<br>Contagia sua equipe com a cultura e qualidade. |
| **Capacidade de análise e síntese**<br><br>Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina. | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| **Gerenciamento do tempo**<br><br>Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade. | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| **Soluções de problemas**<br><br>Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| **Pró-atividade**<br><br>Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados. | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores. Consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| **Planejamento e Organização**<br><br>Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados. | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| **Negociação e Persuasão**<br><br>Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente. | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| **Agilidade**<br><br>Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa. | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***7)CARGO: Chefe de Manutenção***
***Superior: Diretor Industrial e Chefe de Produção***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do cargo: Pela administração do processo de manutenção das máquinas, gerindo recursos para o bom funcionamento e qualidade na produção.***

***Principais Responsabilidades:***
***- - definir política de manutenção,escolher técnicas de manutenção, definir recursos humanos e financeiros, definir metas de desempenho;***
***- analisar relatórios de inspeção de máquinas, equipamentos e instalações,supervisionar a elaboração de orçamentos,planejar paradas de máquinas, equipamentos e instalações;***
***- especificar materiais,equipamentos e serviços,negociar programação das paradas, mapear problemas potenciais,adequar quantidade de recursos da manutenção ao nível de produção,recomendar reparos ou troca de equipamento;***
***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***
***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***
***- elaborar procedimentos e instruções de manutenção,implantar atividades de rotinas de manutenção, assegurar o cumprimento do plano de manutenção,avaliar resultados;***
***- montar organograma funcional, selecionar funcionários para contratação,explicitar metas e indicadores, delegar atividades,verificar o nível de satisfação da equipe, administrar conflitos;***
***- treinar equipe,otimizar uso de recursos financeiro,minimizar perdas, otimizar processos e recursos energéticos, gerenciar estoques de manutenção;***
***- estabelecer normas para cumprimento das políticas de segurança e organização,adaptar máquinas, equipamentos e instalações às normas;***
***-promover atitudes e medidas preventivas, participar da definição de novos projetos, pesquisar inovações tecnológicas, desenvolver e introduzir inovações em manutenção;***
***-explicar-se com clareza,ouvir com atenção,redigir relatórios,compartilhar informações, liderar equipes, motivar,agir pró-ativamente, demonstrar criatividade,;***
***- trabalhar com segurança,focar resultados, trabalhar sob pressão, estimular a integração da equipe,tomar decisões;***
***- manter a área de trabalho limpa e organizada;monitorar o uso de E.P.I***

***Autonomia: Pela administração e coordenação das atividades de manutenção das máquinas zelando pela agilidade e correto funcionamento, promovendo o trabalho em equipe.***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: 2º Grau e Cursos técnicos de: eletricista e instalador industrial e Predial, comando e proteção para motores elétricos, torneiro mecânico, Eletrônica Aplicada.***
***Experiência: 03 anos***
***Competências: Agilidade, comunicação, zelo, responsabilidade, resistência física.***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br><br>***- Conhecimento de elétrica, mecânica,comando e proteção para motores elétricos, torneiro mecânico, Eletrônica Aplicada.***<br>***-Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.***<br>***- Interpretação de desenhos dos projetos elétrico e mecânico*** | Competência Comportamental:<br><br>- Planejamento e organização-<br>- Criatividade<br>- Espírito de equipe<br>- Gerenciamento do tempo;<br>- Pró-atividade<br>- Agilidade;<br>- Solução de problemas;<br>- Negociação e persuasão |

| *Definição das Competências* | *Indicadores* |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Criatividade***<br><br>***Capacidade de apresentar soluções inesperadas para solucionar problemas difíceis.*** | Costuma ter soluções criativas para problemas que costumam ser difíceis.<br>Se faltar recurso na solução de um problema sempre encontra uma saída ágil<br>Está sempre criando um jeito novo de resolver os problemas antigos. |
| ***Espírito de Equipe***<br><br>***Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.*** | Todos os esforços são alinhados com os esforços da equipe. Esta em perfeita sintonia com a equipe e com os critérios de sucesso da equipe de cada um. Os critérios de sucesso da equipe são cuidadosamente observados ajudando a definir as ações do dia a dia. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Soluções de problema***<br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora.<br>Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***8)CARGO: CHEFE DA EXTRUSÃO***

***Superior: Diretor Industrial e Supervisor de produção***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do cargo: : Pela administração e dimensionamento adequado das ordens da extrusão, atendendo os prazos e padrões de qualidade.***

***Principais Responsabilidades:***
***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***
***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***
***- dimensionar a capacidade de produção e estabelecer metas junto ao PCP;***
***- receber, organizar e planificar a produção de acordo com as ordens de produção;***
***- distribuir a produção de acordo com a capacidade das máquinas;***
***- delegar, orientar e esclarecer as expectativas de desempenho para cada colaborador;***
***- acompanhar e supervisionar o desempenho da equipe, emitindo pareceres técnicos;***
***- controlar desempenhos, resíduos e desperdícios;***
***- analisar causas das anomalias e agir pro-ativamente, identificando falhas e estabelecendo ações corretivas;***
***- manter a área de trabalho limpa e organizada;***
***- monitorar o uso de E.P. I***

***Autonomia: Pela administração e coordenação das atividades de expedição***

***Análise do cargo:***

***Escolaridade: Segundo grau, cursos de informática.***
***Experiência: 02 anos***

| ***Competências técnicas:*** | Competência Comportamental: |
|---|---|
| ***- Conhecimento do processo produtivo e das peculiaridades de cada tipo de produto e as condições técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***-Conhecimento do processo de extrusão;***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.*** | - Planejamento e organização-<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Gerenciamento do tempo<br>- Pró-atividade<br>- Solução de problemas<br>-Negociação e persuasão<br>- Agilidade |

| *Definição das Competências* | *Indicadores* |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Visão Sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilha a visão de futuro com a equipe.*** | Tem uma visão clara do objetivo maior de curto, médio e longo prazo e assume-os como propósito a ser alcançado. Comunica sua visão com clareza para sua equipe para que todos a conheçam. Identifica-se com a visão da empresa. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Pró-atividade***<br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Soluções de problema***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***9)CARGO: CHEFE DA IMPRESSÃO***
***Superior: Diretor Industrial e Supervisor de produção***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do cargo: pela supervisão e coordenação do processo de impressão gráfica promovendo o trabalho em equipe e comprometimento para a qualidade e agilidade do serviço.***

***Principais Responsabilidades:***
***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***
***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***
***- ,Manter o cumprimento das normas de segurança, ambiental e administrativas;***
***- analisar custo da produção, da impressão,analisar viabilidade de execução da produção ,programar o fluxo de tarefas;***
***- verificar o estoque de matéria prima e material de consumo (cliches, tinta,etc.), programar a utilização de máquinas e equipamentos, conforme as ordens de produção;***
***- acompanhar cronograma da produção gráfica,controlar a logística da entrada e saída de produção gráfica,monitorar o padrão de qualidade e produção gráfica;***
***- controlar o desperdício de matéria-prima (tinta,insumos,etc.),controlar a manutenção de máquinas e equipamentos, coordenar testes para análise de matéria prima ( tinta e insumos);***
***- identificar capacidade das máquinas e equipamentos, negociar metas de produção,analisar os resultados dos processo produtivo;***
***-avaliar índice de re-trabalho, avaliar satisfação de clientes, propor soluções para problemas de processo produtivo,redigir relatórios técnicos,emitir comunicações internas;***
***-emitir ordens de serviços, registrar ocorrências (falhas de equipamentos,acidentes de trabalho,etc.), emitir pareceres técnicos;***
***-emitir requisição de matéria prima ,preparar ordem se serviço,comunicar-se com eficiência, demonstrar espírito de liderança, organização e flexibilidade;***
***- manter a área de trabalho limpa e organizada***
***;monitorar o uso de E.P.I***

***Autonomia: Pela administração e coordenação das atividades de impressão***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: Segundo grau, cursos de informática.***
***Experiência: 02 anos***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do processo produtivo e das peculiaridades de cada tipo de produto e as condições técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***- Conhecimento do processo de impressão***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa*** | Competência Comportamental:<br>- Planejamento e organização-<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Gerenciamento do tempo<br>- Pró-atividade<br>- Solução de problemas<br>-Negociação e persuasão<br>- Agilidade |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |

| | |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Visão Sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilha a visão de futuro com a equipe.*** | Tem uma visão clara do objetivo maior de curto, médio e longo prazo e assume-os como propósito a ser alcançado. Comunica sua visão com clareza para sua equipe para que todos a conheçam. Identifica-se com a visão da empresa. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante. |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados..*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Soluções de problema***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***10) CARGO: : CHEFE DA REFILADEIRA E LAMINAÇÃO***
***Superior: Diretor Industrial e Supervisor de produção***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do cargo: : pela administração e dimensionalismo adequado das ordens de produção de laminação e refiladeira, atendendo aos prazos e especificações de laminação e refiladeira, atendendo os prazos e especificações da qualidade.***

***Principais Responsabilidades:***
***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***
***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***
***- ,Manter o cumprimento das normas de segurança, ambiental e administrativas***
***- manter o setor limpo e organizado;***
***- receber , organizar e planificar a programação de acordo com as ordens de produção;***
***- distribuir a produção de acordo com a capacidade das máquinas;***
***- delegar e orientar a equipe de trabalho;***
***- acompanhar e supervisionar o desempenho da equipe, emitindo pareceres técnicos;***
***- organizar o arranjo físico em função do programa de produção;***
***- monitorar a manutenção de máquinas e equipamentos;***
***- controlar desempenhos, resíduos e desperdícios;***
***- dimensionar a capacidade de produção e negociar metas;***
***-analisar causas da anomalias e agir pro-ativamente, identificando falhas e estabelecendo ações corretivas;***
***- manter a área de trabalho limpa e organizada;***
***- monitorar o uso de E.P.I***

***Autonomia: Pelo planejamento, organização e controle da produção do setor.***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: Segundo grau, cursos de informática.***
***Experiência: 02 anos***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br>***- Conhecimento do processo produtivo e das peculiaridades de cada tipo de produto e as condições técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***-Conhecimento do processo de laminação e refilagem;***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.*** | Competência Comportamental:<br>- Planejamento e organização-<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Gerenciamento do tempo<br>- Pró-atividade<br>- Solução de problemas<br>-Negociação e persuasão<br>- Agilidade |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |

| | |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação.Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Visão Sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilha a visão de futuro com a equipe*** | Tem uma visão clara do objetivo maior de curto, médio e longo prazo e assume-os como propósito a ser alcançado. Comunica sua visão com clareza para sua equipe para que todos a conheçam. Identifica-se com a visão da empresa. |
| .<br>***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios,demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br><br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Soluções de problema***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***egociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

| | |
|---|---|
| ***11)CARGO: Supervisor Produção***<br>***Superior: Diretor Industrial***<br>***Subordinados: colaboradores do setor e líderes*** | |
| ***Missão do Cargo: Planejar e gerenciar de forma otimizada os processos contínuos de produção acompanhando a logística desde a entrada do pedido até sua expedição.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***- Desenvolver e implantar métodos e técnicas que visam melhorar o processo produtivo;***<br>***- Administrar a planificação de toda a programação da indústria de forma interligada as prioridades comerciais;***<br>***- Gerenciar as áreas de manutenção, engenharia de processos e logística;***<br>***,- Acompanhar o fluxo de produção administrando a movimentação da matéria prima, almoxarifado, até a expedição;***<br>***- Monitorar o desenvolvimento dos processos junto a chefe de produção, considerando a quantidade e os prazos de entrega estabelecidos no comercial;***<br>***- Administrar indicadores de controle (produtividade, custo, qualidade e consumos específicos)***<br>***- Monitorar o cumprimento de normas e procedimentos***<br>***- Participar da análise de tendências do mercado, junto ao comercial;***<br>***- Apresentar sugestões para elaboração de planos de higiene e segurança no trabalho***<br>***- Aprimorar o processo, a partir do tratamento da anomalia*** | |
| ***Autonomia: Pela administração e resultados da produção.*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: Superior em administração.***<br>***Cursos técnicos:Informática,planejamento e cálculos.***<br>***Experiência: 02 anos*** | |
| ***Competências técnicas:***<br><br>***- Técnicas de análises e mensuração de gestão de produção;(C.E.P; G.P.D; M.A.S.P)***<br>***- Conhecimento da capacidade técnica das máquinas;***<br>***- Domínio dos padrões e indicadores de qualidade de cada cliente;***<br>***- conhecimento da demanda e expectativa do mercado/ clientes;*** | Competência Comportamental:<br><br>- Planejamento e organização;<br>- Capacidade de análise e síntese;<br>- Tomada de decisão;<br>- Pró-atividade;<br>- Solução de problemas;<br>- Foco em resultados;<br>- Liderança Educadora<br>- Visão sistêmica |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |

| | |
|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| .<br>***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de riscos.*** | É rápido para tomar decisões difíceis. Saber ousar e decidir sem suporte. Suas decisões são assertivas. Sabe lidar com situações de risco |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Solução de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.*** | Tem visão clara de seus papéis e sabe o que se espera deles, concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Procura cumprir prazos sem prejuízos da qualidade.Termina tudo o que começa, nunca deixando nada inacabado. Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. |
| ***Liderança educadora***<br>***Estar comprometido com a disseminação de informações para a equipe, apoiando em busca de resultados.*** | Multiplica para sua equipe cursos e palestras, auxiliando na implementação de projetos. |
| ***Visão sistêmica***<br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos;*** | Consegue alinhar as ações da equipe as normas, valores e política de qualidade.<br>Comunica claramente a sua visão para toda a equipe.<br>Contagia sua equipe com a cultura e qualidade. |

| | |
|---|---|
| ***12)CARGO: Chefe de desenvolvimento de Produtos***<br>***Superior: Diretor Presidente e Diretor Industrial***<br>***Subordinados: Chefes de setores e Líderes Operacionais*** | |
| ***Missão do Cargo: Agregar valor e buscar o desenvolvimento de novos produtos para atingir níveis elevados de qualidade e motivação.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br><br>***- Analisar criticamente os processos técnicos, operacionais e de qualidade da produção;***<br>***- Realizar pesquisas e estudos junto ao comercial para identificar as necessidades de aperfeiçoar os produtos;***<br>***- Desenvolver novos produtos de acordo com a tecnologia e matéria disponível;***<br>***- Planejar junto aos chefes de setores medidas corretivas para os principais desvios;***<br>***- Informar sistematicamente o departamento comercial quanto ás deficiências e medidas adotadas;***<br>***- Supervisionar os índices de anomalias visando garantir os indicadores saudáveis e estabilidade para cada cliente;***<br>***- Acompanhar os indicadores de desempenho do setor de tintas e controle de qualidade;***<br>***- Coordenar e analisar registros de não conformidades.***<br>***- Definir ações de acordo com os Pré-requisitos da qualidade, liberando ou interrompendo o processo*** | |
| ***Autonomia: Pela implantação das estratégias de qualidade do processo produtivo, coordenandio a produção de novos produtos.*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: 3º grau em Química Industrial***<br>***Requisitos: Disponibilidade, agilidade, zelo, comprometimento rapidez de aprendizado, visão sistêmica e trabalhar em equipe.***<br>***Experiência: 02 anos em Indústria e Embalagens de Plásticos.*** | |
| ***Competências técnicas:***<br><br>***- Conhecimento de todas as áreas do processo produtivo;***<br>***- Conhecimento técnico na área de embalagens;***<br>***-Conhecimento da exigências e do potencial da cada cliente*** | Competência Comportamental:<br><br>- Análise e síntese<br>- Pró-atividade<br>- Tomada de decisão<br>- Visão sistêmcia<br>- Criatividade<br>- Planejamento e organização<br>-Trabalho em equipe<br>- Relacionamento interpessoal |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |

| | |
|---|---|
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de riscos.*** | É rápido para tomar decisões difíceis. Saber ousar e decidir sem suporte. Suas decisões são assertivas. Sabe lidar com situações de risco |
| ***Visão sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos;*** | Consegue alinhar as ações da equipe as normas, valores e política de qualidade.<br>Comunica claramente a sua visão para toda a equipe.<br>Contagia sua equipe com a cultura e qualidade. |
| ***Criatividade***<br><br>***Capacidade de apresentar soluções inesperadas para solucionar problemas difíceis.*** | Costuma ter soluções criativas para problemas que costumam ser difíceis.<br>Se faltar recurso na solução de um problema sempre encontra uma saída ágil<br>Está sempre criando um jeito novo de resolver os problemas antigos. |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Trabalho em Equipe***<br><br>***Capacidade de desenvolver uma relação de cooperação, integração, com a equipe , proporcionando divisões justas de tarefas.*** | Define ações do dia-a-dia.<br>Convive positivamente com os critérios de sucesso da equipe.<br>Esforços alinhados com a equipe para obtenção de resultados.<br>Monitora o desempenho e progresso em relação aos critérios do sucesso. |
| ***Relacionamento Interpessoal***<br><br>***Capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos.*** | Consegue ter uma boa relação com todos os membros da equipe.<br>Faz suas tarefas de maneira unida, onde todos jogam para ganhar.<br>Demonstra consideração e respeito pelos colegas.<br>Respeita os outros mesmo em desacordo. |

***13)CARGO: CHEFE DO CORTE E SOLDA***
***Superior: Diretor Industrial e Supervisor de produção***
***Subordinados: Colaboradores específicos do setor***

***Missão do cargo: : Pela administração e dimensionamento adequado das ordens de produção do corte e solda, atendendo os prazos e padrões de qualidade.***

***Principais Responsabilidades:***

***- Participar do dimensionamento da equipe de trabalho e da seleção dos profissionais para admissão,***
***- Distribuir atribuições e avaliar produtividade da equipe de trabalho e desempenho profissional, identificando as necessidades de treinamento***
***- ,Manter o cumprimento das normas de segurança, ambiental e administrativas***
***- manter o setor limpo e organizado;***
***- receber , organizar e planificar a programação de acordo com as ordens de produção;***
***- distribuir a produção de acordo com a capacidade das máquinas;***
***- delegar e orientar a equipe de trabalho;***
***- acompanhar e supervisionar o desempenho da equipe, emitindo pareceres técnicos;***
***- organizar o arranjo físico em função do programa de produção;***
***- monitorar a manutenção de máquinas e equipamentos;***
***- controlar desempenhos, resíduos e desperdícios;***
***- dimensionar a capacidade de produção e negociar metas;***
***-analisar causas da anomalias e agir pro-ativamente, identificando falhas e estabelecendo ações corretivas;***
***- manter a área de trabalho limpa e organizada;***
***- monitorar o uso de E.P.I***

***Autonomia: Pelo planejamento, organização e controle da produção do setor.***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: Segundo grau, cursos de informática.***
***Experiência: 02 anos***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br><br>***- Conhecimento do processo produtivo e das peculiaridades de cada tipo de produto e as condições técnicas necessárias para atender os padrões de qualidade;***<br>***-Conhecimento do processo de corte e solda;***<br>***- Conhecimento dos padrões de qualidade dos clientes;***<br>***- Capacidade para elaborar relatórios analíticos de resultados;***<br>***- Conhecimento das diretrizes estratégicas da empresa.*** | Competência Comportamental:<br><br>- Planejamento e organização-<br>- Visão Sistêmica<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Gerenciamento do tempo<br>- Pró-atividade<br>- Solução de problemas<br>-Negociação e persuasão<br>- Agilidade |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |

| | |
|---|---|
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Visão sistêmica***<br><br>***Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos;*** | Consegue alinhar as ações da equipe as normas, valores e política de qualidade.<br>Comunica claramente a sua visão para toda a equipe.<br>Contagia sua equipe com a cultura e qualidade. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados.<br>Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Gerenciamento do tempo***<br>***Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.*** | Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.<br>Não perde tempo com assuntos desnecessários.<br>Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Solução de problemas***<br><br>***Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.*** | Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução. Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução. Foca as ações nas causas e não nos sintomas. |
| ***Negociação e Persuasão***<br><br>***Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.*** | Tem excelente poder de argumentação e convencimento. Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.<br>É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia |
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |

***14)CARGO: Gerente Comercial***
***Superior: Diretor Comercial***
***Subordinados: representantes e auxiliares de venda***

***Missão do Cargo: Organizar, acompanhar e incrementar o setor de vendas, assegurando a satisfação do cliente e cumprindo os objetivos de planejamento anual.***

***Principais Responsabilidades:***
***- Participar da elaboração do plano de comercialização, com a promoção de pesquisa de mercado e capacidade produtiva da Empresa;***
***- Desenvolver programas de comercialização, orientado na sua execução, supervisionando as atividades de vendas, estabelecendo metas, avaliando resultados e definindo estratégias do pós-venda (cartões de felicitação, brindes, SAC.***
***- Melhorar continuamente o atendimento aos clientes e representantes.***
***-Acompanhar efetivamente o cadastro dos clientes, para manter-se sempre atualizado sobre o poder de compra e poder informar continuamente seus representantes, com o objetivo definir ações de fidelização.***
***- Avaliar e identificar as necessidades de incrementação ou expansão da área comercial selecionando e contratando representante;***
***- Gerenciar as devoluções identificando as causas e comunicando imediatamente a expedição, controle de qualidade;***
***- Realizar estudo de custo vendas, para agregar aos custos de produção e demais despesas operacionais, com objetivo de determinar o preço final do produto;***
***- Executar outras atividades afins.***
***- Realizar visitas/contatos com clientes de periodicidade definida com potencial de comprar.***

***Autonomia: Responsabilidade pelo cumprimento dos objetos do planejamento de vendas e satisfação do cliente.***

***Análise do cargo:***
***Escolaridade: 3° grau.***
***Requisitos: perfil para liderança, habilidade para vendas.***
***Experiência: 05 anos.***
***Conhecimentos específicos:Técnica em vendas, Qualidade na prestação de serviços, Marketing, Conhecimento da área mercadológica, conhecimento dos produtos, conhecimento do setor produtivo.***

| | |
|---|---|
| ***Competências técnicas:***<br>***-Conhecimento de ferramentas de gestão de vendas;***<br>***- Domínio de ferramentas de avaliação e controle de dados (produtividade);***<br>***- conhecimento do mercado nacional, regional e local.*** | Competência Comportamental:<br>- Visão estratégica<br>- Pró-atividade<br>- Organização e Planejamento<br>-Tomada de decisão<br>- Liderança Motivadora<br>- Trabalho em equipe<br>- Foco em resultado<br>- Capacidade de análise e síntese; |
| ***Definição das Competências*** | Indicadores |
| ***Visão estratégica***<br><br>***Capacidade de fazer planos de longa data.*** | Ter objetivo maior de curto, médio e longo prazo. Contribui para a visão de todos os membros da equipe. |

| | |
|---|---|
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Planejamento e Organização***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |
| ***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisões em situações de risco.*** | Sabe tomar decisões com rapidez.<br>Facilidade nas situações de risco.<br>As decisões são tomadas compartilhando com colegas. |
| ***Liderança Motivadora***<br>***Capacidade de estimular o colaborador para desafios e reconhecer e valorizar o bom desempenho.*** | Sabe reconhecer/repreender sucessos/desempenho da equipe com exemplos. Conhece e cumpre regras |
| ***Trabalho em Equipe***<br>***Capacidade de desenvolver uma relação de cooperação, integração, com a equipe , proporcionando divisões justas de tarefas.*** | Define ações do dia-a-dia.<br>Convive positivamente com os critérios de sucesso da equipe.<br>Esforços alinhados com a equipe para obtenção de resultados.<br>Monitora o desempenho e progresso em relação aos critérios do sucesso. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.*** | Tem visão clara de seus papéis e sabe o que se espera deles, concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Procura cumprir prazos sem prejuízos da qualidade.Termina tudo o que começa, nunca deixando nada inacabado. Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. |

| | |
|---|---|
| ***15)CARGO: Gerente Financeiro***<br>***Superior: Diretor Administrativo***<br>***Subordinados: auxiliar financeiro*** | |
| ***Missão do Cargo: Acompanhar a gestão de recursos financeiros, controlando as contas a pagar e receber, visando a operacionalidade com lucratividade.*** | |
| ***Principais Responsabilidades:***<br>***Acompanhar a liquidação a pagar e receber;***<br>***Análise de créditos de clientes ( cadastro);***<br>***Realizar fluxo financeiro com previsão de contas e capacidade de investimentos;***<br>***Manter o diretor diariamente informado, através de relatórios de prestação de contas;.***<br>***Controlar o caixa, registrando diariamente as entradas e saídas;***<br>***Acompanhar índices financeiros;***<br>***Participar de reuniões de gerenciamento, respondendo pêlos resultados gerados na esfera de sua competência.***<br>***- Conciliação bancária***<br>***- Controle de aplicações***<br>***- Controlas despesas administrativas, bancárias, tarifas***<br>***- Envio remessa bancária (títulos bancários) acompanhamento posições via sistema, baixa no sistema.***<br>***- Administrar situações mais complexas crédito avaliação/ liberação Diretoria e Gerencia Comercial/Compras*** | |
| ***Autonomia: Pela administração das políticas financeiras no gerenciamento de atividades de rotina, planejando processos para a organização.*** | |
| ***Análise do cargo:***<br>***Escolaridade: 3° grau e pós graduação em Gestão financeira***<br>***Requisitos: Experiência: 05 anos.*** | |
| ***Competências técnicas:***<br>***-Conhecimento de ferramentas de gestão financeira .***<br>***- informática*** | Competência Comportamental:<br>- Visão estratégica<br>- Organização e Planejamento<br>- Agilidade<br>- Trabalho em equipe<br>- Foco em resultado<br>- Capacidade de análise e síntese<br>- Pró-atividade<br>-Tomada de decisão |
| ***Definição de Competências*** | Indicadores |
| ***Visão estratégica***<br><br>***Capacidade de fazer planos de longa data.*** | Ter objetivo maior de curto, médio e longo prazo. Contribui para a visão de todos os membros da equipe. |
| ***Organização e Planejamento e***<br><br>***Capacidade de organizar e estabelecer prioridades às tarefas, mesmo diante dos imprevistos e otimizar procedimentos em favor de resultados.*** | Sabe administrar, organizar e ordenar tarefas utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos, planejando passo a passo.<br>Disponibiliza qualquer informação sobre a programação imediatamente a solicitação. Tem sempre um método eficaz para realizar as atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. |

| | |
|---|---|
| ***Agilidade***<br><br>***Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.*** | Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora. Tem excelência na prontidão de respostas. Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições. |
| ***Trabalho em Equipe***<br><br>***Capacidade de desenvolver uma relação de cooperação, integração, com a equipe , proporcionando divisões justas de tarefas.*** | Define ações do dia-a-dia.<br>Convive positivamente com os critérios de sucesso da equipe.<br>Esforços alinhados com a equipe para obtenção de resultados.<br>Monitora o desempenho e progresso em relação aos critérios do sucesso. |
| ***Foco em resultados***<br><br>***Estar comprometido com resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.*** | Tem visão clara de seus papéis e sabe o que se espera deles, concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados. Procura cumprir prazos sem prejuízos da qualidade.Termina tudo o que começa, nunca deixando nada inacabado. Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível. |
| ***Capacidade de análise e síntese***<br><br>***Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo comercial e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.*** | Tem experiência necessária para dominar as técnicas. Desenvolve todas as operações de análises de dados. Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor. Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes. |
| ***Pró-atividade***<br><br>***Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.*** | Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações. Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações. |
| ***Tomada de Decisão***<br><br>***Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de riscos.*** | É rápido para tomar decisões difíceis. Saber ousar e decidir sem suporte. Suas decisões são assertivas. Sabe lidar com situações de risco |

**APÊNDICE C - Preparação e Passos para a Aplicação da Entrevista Comportamental:**

| ETAPAS | AÇÕES |
|---|---|
| 1 | Rever Perfil Cargo:Responsabilidades,Atividades,Descrição de Cargo |
| 2 | Rever Competências do Cargo |
| 3 | Rever Protocolo de Entrevista de Seleção |
| 4 | Convite para entrevista: Objetivo da entrevista, Duração. |

**ROTEIRO DA ENTREVISTA**

**INTRODUÇÃO**

| ETAPAS | AÇÕES (5/8mim) |
|---|---|
| 1 | Introdução<br>Apresente-se ao candidato (nome, cargo) |
| 2 | Quebra-gelo (breve) |
| 3 | Reforçar o contexto da entrevista (contribuir para o processo de seleção ) |
| 4 | Registro da Entrevista: |

**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

| ETAPAS | AÇÕES(8/10min.) |
|---|---|
| 1 | Introdução: |
| 2 | Histórico Acadêmico |
| 3 | Histórico Profissional |
| 4 | Empresas, cargos, tempo. |
| 5 | Momentos de transição/ruptura) |
| 6 | Cargo atual ou Último cargo |
| | |

**ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS**

| ETAPAS | AÇÕES(30/40 min.) |
|---|---|
| 1 | Entrevista por Competências |

Utilizará o seguinte critério para conceituar as competências nas entrevistas:

| |
|---|
| *4 = Excelente* |
| *3 = Bom* |
| *2 = Médio* |
| *1 = Insatisfatório* |
| *0 = Inaceitável* |

| *Competências* | *Candidatos* | *Nota* | *Candidatos s* | *Nota* | *Candidatos* | *Nota* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Visão Sistêmica** | *AAAA* | | *BBBB* | | *CCCC* | |
| **Capacidade de análise e síntese** | | | | | | |
| **Espírito de Equipe** | | | | | | |
| **Pró-atividade** | | | | | | |
| **Foco em resultados** | | | | | | |
| **Solução de problemas** | | | | | | |
| **Liderança empreendedora** | | | | | | |
| **Tomada de decisão** | | | | | | |

| **ETAPAS** | **AÇÕES(2 min.)** |
|---|---|
| 1 | Finalização |

**APÊNDICE D - Questionário Entrevista Comportamental**

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de PCP***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***

***De que forma você influenciou sua equipe de trabalho a trabalhar com planejamento?***
***Como você age diante pessoas desorganizadas em sua equipe de trabalho?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***

***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Tomada de decisão:***

***Diante de uma decisão arriscada como que você agiu?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Iniciativa (Pró-atividade):***

***Descreva-me uma situação que em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual foi a solução encontrada?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Foco em resultados:***

***Conte algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Comprometimento:***

***Relate alguma situação em que o excesso de trabalho tenha trazido conseqüências negativas para sua vida pessoal.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão sistêmica:***

***Descreva uma situação que você vivenciou e que sua visão de futuro e de mercado o ajudou a corrigir.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Programador de Produção***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Como você administrava as metas com sua equipe de trabalho?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***Nos curso que fez, qual informação que lhe foi dada que serviu para aplicar em seu trabalho, conte-me como foi.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Espírito de Equipe:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você contribuiu para solucionar problema pessoal de alguém de sua equipe.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***
  ***Conte-me sobre algum projeto que você participou que precisou ter o prazo prorrogado.***

***Contexto –***
***Ação -***

***Resultado -***

- ***Soluções de problemas:***

***Qual o problema no seu último emprego que mais o preocupou e por quê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e Persuasão:***

***Conte-me sobre uma situação sobre qual você teve que convencer seu líder a mudar de idéia e obteve sucesso.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Relate-me alguma situação que você atendeu ao pedido bem antes do prazo.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de RH***

***Competência Comportamental:***

- ***Iniciativa:***
  ***Conte-me sobre uma situação que você ofereceu ajuda para solucionar um problema difícil em sua equipe.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Flexibilidade e inovação:***
  ***Fale-me sobre uma situação em que você coordenou um projeto de mudança que não foi bem aceito pela equipe.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Organização e planejamento:***
  ***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão sistêmica:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Liderança empreendedora:***
  ***Que técnicas você utilizou para aumentar a produtividade de sua equipe?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Liderança motivadora:***
  ***Como você agiu quando percebeu pessoas desanimadas ao seu redor?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Comunicação interpessoal:***
  ***Conte-me qual a maior influência que você deixou para sua equipe.***
  ***Conte-me sobre uma situação que você esqueceu de passar para frente uma informação importante. Como solucionou?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Equilíbrio emocional:***
  ***Conte-me uma situação em que algum integrante de sua equipe fez algo que o desagradou muito. Como você agiu?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de Programação e Controle de Produção***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Descreva um projeto que tenha coordenado com a equipe em detalhes.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***De que modo você utiliza as informações que são passadas em cursos, em seu dia-a-dia de trabalho? Conte-me uma situação.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Espírito de equipe:***
  ***Relate-me um momento difícil pelo qual você passou no qual o apoio da equipe foi de grande importância para supera-lo.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***
  ***Conte-me sobre algum projeto que você participou e precisou ter o tempo prorrogado.***

***Contexto –***

*Ação -*

*Resultado -*

- *Solução de problemas:*
  *Relate-me uma situação que a equipe entrou em conflito com você, como administrou?*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Pró-atividade:*
  *Conte-me sobre mudanças que você implementou em suas rotinas de trabalho.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Negociação e Persuasão:*
  *Conte-me sobre uma negociação na qual você foi convencido a mudar de idéia. Como foi?*

*Contexto –*

*Ação –*

*Resultado -*

- *Agilidade:*
  *Relate-me alguma situação que você atendeu ao pedido bem antes do prazo.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de produção***

***Competência Comportamental:***

- ***Visão Sistêmica:***
  ***Como você disseminou para sua equipe, informações que ajudavam a fortalecer a cultura da empresa?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***De que modo você utiliza as informações que são passadas em cursos, em seu dia-a-dia de trabalho? Conte-me uma situação.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Espírito de Equipe:***
  ***Qual a maior contribuição que você ofereceu para sua equipe?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***
  ***Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Foco em resultados:***

***Conte-me sobre algum depoimento espontâneo do cliente interno com resultados do seu trabalho ou da sua equipe.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Conte-me sobre um problema que não foi solucionado e porquê?.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Liderança empreendedora:***

***Quais os principais investimentos feitos na sua carreira?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Tomada de decisão:***

***Qual o maior risco que você correu numa decisão que teve que tomar sozinho?:***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de Expedição***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Como você agiu com pessoas desorganizadas? Relate-me um acontecimento.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***De que modo você utiliza as informações que são passadas em cursos, em seu dia-a-dia de trabalho? Conte-me uma situação.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado –***

- ***Gerenciamento do tempo:***
  ***Conte-me sobre algum projeto que você participou e precisou ter o tempo prorrogado.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me alguma mudança que você implementou em sua rotina de trabalho e como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Conte-me sobre um conflito que não foi solucionado ou que não teve final feliz.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***

***Conte-me sobre uma negociação que você foi convencido a mudar de idéia. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Relate-me alguma situação que você atendeu ao pedido bem antes do prazo.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: Chefe de Manutenção***
***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Como você agiu com pessoas desorganizadas?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Criatividade:***
  ***Conte-me sobre um grande problema que ajudou a solucionar, no qual suas idéias foram bem aproveitadas e valorizadas.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Espírito de equipe:***
  ***Conte-me uma situação que você ofereceu sua ajuda para solucionar um problema difícil.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***
  ***Conte-me uma situação que você ou sua equipe não conseguiram entregar o projeto no prazo.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***
  ***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Conte uma determinada situação que você foi cobrada por não conseguir cumprir o prazo estabelecido.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Qual o problema no seu último emprego que mais o preocupou?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***

***Conte alguma situação que você teve muita dificuldade de convencer alguém de seu ponto de vista.***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

*CARGO: CHEFE DA EXTRUSÃO*

*Competência Comportamental:*

- *Planejamento e organização:*
  *De que forma você influenciou sua equipe de trabalho com planejamento?*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Visão Sistêmica:*
  *Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Capacidade de análise e síntese:*
  *De que modo você utiliza as informações que são passadas em cursos, em seu dia-a-dia de trabalho? Conte-me uma situação.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Gerenciamento do tempo:*
  *Conte-me sobre algum projeto que você participou e precisou ter o tempo prorrogado.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me alguma situação crítica em um projeto que você conseguiu prever e ter ações que impedissem o fracasso.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Qual o problema no seu último emprego que mais preocupou?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***

***Conte-me uma negociação que você teve muita dificuldade, mas administrou com sucesso.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: CHEFE DA IMPRESSÃO***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***
  ***Descreva-me uma situação em que com sua visão de futuro, evitou algum problema grande para a empresa.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***
  ***Como você treinou sua equipe para gerenciar tempo?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Conte-me sobre um problema que você não conseguiu solucionar e porquê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***

***Qual a negociação com resultado mais significativo que você administrou?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Relate-me alguma situação que você atendeu ao pedido bem antes do prazo.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: CHEFE DA REFILADEIRA E LAMINAÇÃO***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***

***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***

***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***

***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***

***Conte-me sobre algum projeto que você participou e precisou ter o tempo prorrogado.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***

***Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***

***Conte-me sobre uma negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve.***

***Contexto –***

***Ação –***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***

***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: SUPERVISOR DE PRODUÇÃO***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***

***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***
***Fale sobre um momento em que você não realizou uma tarefa importante.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***

***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Tomada de decisão:***

***Fale de alguma situação que você teve que tomar uma decisão importante com informações limitadas. ( Por que esta decisão era sua responsabilidade? Como você continuou a tomar esta decisão? Qual foi o resultado?)***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação –***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***
  ***Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Foco em resultados:***
  ***Conte algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Liderança Educadora:***

***Relate-me algumas situaçõs em que você tenha multiplicado para sua equipe, crusos ou palestras de que tenha participado.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: CHEFE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS***

***Competência Comportamental:***

- ***Planejamento e organização:***
  ***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

  ***Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Tomada de decisão:***
  ***Como você fixa prioridades no trabalho? (dê um exemplo. Onde você aprendeu sua abordagem? Como sua abordagem difere dos outros?)***

  ***Diante de uma decisão arriscada como que você agiu?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Criatividade:***
  ***Conte sobre uma situação que você ajudou a solucionar, onde suas idéias foram valorizadas e bem utilizadas.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Trabalho em equipe:***

***Quais as técnicas que você utilizou na administração de sua última equipe de trabalho?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Relacionamento interpessoal:***

***Conte-me sobre uma situação em que você teve grande incompatibilidade com sua chefia ou com pares e como solucionou essa situação?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
  ***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: CHEFE DE CORTE E SOLDA***

***Competência Comportamental:***

***Planejamento e Organização:***
***Conte-me sobre uma situação que você teve que negociar algum benefício para a equipe. Como foi?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Visão Sistêmica:***
***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***
***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Gerenciamento do tempo:***
***Conte-me sobre algum projeto que você participou e precisou ter o tempo prorrogado.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***
  ***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Solução de problemas:***
  ***Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Negociação e persuasão:***
  ***Conte-me sobre uma negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: GERENTE COMERCIAL***

***Competência Comportamental:***

- ***Visão Estratégica :***
  ***Conte-me um exemplo de algum planejamento que tenha feito que o considere estratégico.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Organização e Planejamento:***
  ***Descreva um, projeto que tenha coordenado com a equipe em detalhes.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Liderança Motivadora:***

***Descreva como você estabelece metas? (quão importante é estabelecer metas? Quando você não atingiu uma meta? Qual é o aspecto mais difícil de definição de metas? Que conselho você pode dar para estabelecer metas? )***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Trabalho em equipe:***

***Em que memento você percebeu sua equipe desmotivada? O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Foco em resultados:***

***Conte algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Capacidade de análise e síntese:***

***Conte-me sobre alguma informação que você recebeu em um curso técnico que tenha feito e como aplicou em seu trabalho.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Pró-atividade:***

***Conte-me sobre alguma mudança que você gostaria de ter implementado, mas não obteve a permissão da chefia.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Tomada de decisão:***

***Qual a decisão mais assertiva que você já tomou na sua vida? Conte-me como foi.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

**ENTREVISTA COMPORTAMENTAL DE SELEÇÃO**
(Ficha de Avaliação)

**IDENTIFICAÇÃO**

| | | |
|---|---|---|
| ***Nome:*** | | |
| ***Data de nascimento:*** | ***Idade:*** | ***Estado civil:*** |
| ***RG:*** | ***CPF:*** | |
| ***Endereço*** | | |
| ***Bairro:*** | ***CEP:*** | |
| ***Cargo:*** | | |

**DADOS PESSOAIS**

**( vida familiar, com você mora. quantos irmãos têm? qual idade deles? qual profissão de seus pais. você tem namorado (a) plano de casamento?)**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA / IDIOMAS/ CONHECIMENTOS DE INFORMÁTCA**

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

**(Trajetória profissional, últimos empregos ou estágios(se for caso). Atividades desenvolvidas. Motivo de saída de cada um.)**

**Entrevista Comportamental (planejada com base no Perfil de Competências (PC).**

***CARGO: GERENTE FINANCEIRO***

***Competência Comportamental:***

- ***Visão estratégica:***
  ***Conte-me um exemplo de algum planejamento que tenha feito que o considere estratégico.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Organização e Planejamento:***
  ***Descreva um projeto que tenha coordenado com a equipe em detalhes.***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Agilidade:***
  ***Conte-me sobre alguma situação que você viu a equipe insatisfeita com a cultura da empresa. O que você fez?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Trabalho em equipe:***
  ***Qual a maior contribuição que você ofereceu à sua equipe?***

***Contexto –***

***Ação -***

***Resultado -***

- ***Foco em resultado:***

***Conte algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório.***

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Capacidade de análise e síntese:*
  *De que modo você utiliza as informações que são passadas em cursos, em seu dia-a-dia de trabalho? Conte-me uma situação.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Negociação e persuasão:*

  *Conte alguma situação que você teve muita dificuldade de convencer alguém de seu ponto de vista.*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Pró-atividade:*

  *Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?*

*Contexto –*

*Ação -*

*Resultado -*

- *Tomada de decisão:*

*Diante de uma decisão arriscada como que você agiu?*

*Contexto –*
*Ação -*

*Resultado -*

**APÊNDICE E – PARECER DE ENTREVISTA**

Modelo de parecer de entrevista sugerido:

**1)PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| *CARGO : Chefe de PCP ÁREA DE INTERESSE:* |
| *DADOS DO CANDIDATO*<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>***Pai:***<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| *FORMAÇÃO ACADÊMICA*<br>**Graduação :**<br>**Pós-graduação:** |
| *ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL*<br>**Empresa:**<br>**Período:**<br>**Cargo:**<br>**Atividades:**<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br><br>***Pretende fazer*** .... |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Foco em resultados*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Comprometimento*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Visão sistêmica*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Planejamento e organização*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | *Contexto*<br>*Ação*<br>*Resultado* | |

**2)PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| ***CARGO : Programador de Produção*** ***ÁREA DE INTERESSE:*** |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Capacidade De Análise E Síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Gerenciamento Do Tempo*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-Atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Negociação E Persuasão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Espírito de equipe*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**3)PARECER DE ENTREVISTA**

| *CARGO : Chefe de RH* | *ÁREA DE INTERESSE:* |
|---|---|

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Organização e planejamento*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Visão sistêmica*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Liderança empreendedora*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Liderança motivadora*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Comunicação interpessoal*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Flexibilidade e inovação*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Equilíbrio emocional*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Organização e planejamento*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

**4)PARECER DE ENTREVISTA**

***CARGO : Chefe de Contr Prod*** ***ÁREA DE INTERESSE:***

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Espírito de equipe*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Negociação e Persuasão*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

**5)PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| ***CARGO : Chefe de produção*** ***ÁREA DE INTERESSE:*** |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Visão Sistêmica*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Espírito de Equipe*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Foco em resultados*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Liderança empreendedora*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**6 )PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| *CARGO : Chefe de Expedição* *ÁREA DE INTERESSE:* |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Visão Sistêmica*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**7) PARECER DE ENTREVISTA**

***CARGO : Chefe de Manutenção*** ***ÁREA DE INTERESSE:***

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Criatividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Espírito de equipe*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

**8) PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| ***CARGO : Chefe da Extrusão*** ***ÁREA DE INTERESSE:*** |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Visão Sistêmica;*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**9) PARECER DE ENTREVISTA**

***CARGO : Chefe da Impressão*** ***ÁREA DE INTERESSE:***

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Visão Sistêmica*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**10)PARECER DE ENTREVISTA**

***CARGO : Chefe da Refiladeira e Laminação*** ***ÁREA DE INTERESSE:***

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Visão Sistêmica*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

**11) PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| *CARGO :* **Supervisor Produção** *ÁREA DE INTERESSE:* |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Foco em resultados*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Liderança Educadora*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**12) PARECER DE ENTREVISTA**

| *CARGO :* **Chefe desenv. Prod.** | ***ÁREA DE INTERESSE:*** |
|---|---|

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

| |
|---|
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br><br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Análise e síntese*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Visão sistêmica*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Relacionamento interpessoal*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Trabalho em equipe*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Relacionamento interpessoal*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

## 13) PARECER DE ENTREVISTA

| | |
|---|---|
| ***CARGO : : Chefe do Corte E Solda*** | ***ÁREA DE INTERESSE:*** |

***DADOS DO CANDIDATO***

***Nome:***

***Idade:***

***Telefones para Contato:***

*PAI:*

***Mãe:***

***Referencia Comercial:***

***Possui CTPS:***

***Ultimo salário:***

***Pretensão Salarial:***

***FORMAÇÃO ACADÊMICA***

Graduação :

Pós-graduação:

***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***

Empresa:

Período:

Cargo:

Atividades:

**Motivo desligamento:**

*EXPECTATIVAS DE CARREIRA*

***Pretende fazer ....***

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Planejamento e organização*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Visão Sistêmica*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Gerenciamento do tempo*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Solução de problemas*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Negociação e persuasão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

**14) PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| *CARGO :* **Gerente Comercial** *ÁREA DE INTERESSE:* |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Visão estratégica*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Organização e Planejamento*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Liderança Motivadora*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Trabalho em equipe*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Foco em resultado*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | ***Contexto***<br>***Ação***<br>*Resultado* | |

**15 )PARECER DE ENTREVISTA**

| |
|---|
| *CARGO :***Gerente Financeiro** *ÁREA DE INTERESSE:* |
| ***DADOS DO CANDIDATO***<br><br>***Nome:***<br>***Idade:***<br>***Telefones para Contato:***<br>*PAI:*<br>***Mãe:***<br>***Referencia Comercial:***<br>***Possui CTPS:***<br>***Ultimo salário:***<br>***Pretensão Salarial:*** |
| ***FORMAÇÃO ACADÊMICA***<br><br>Graduação :<br><br>Pós-graduação: |
| ***ÚLTIMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL***<br><br>Empresa:<br><br>Período:<br><br>Cargo:<br><br>Atividades:<br>**Motivo desligamento:** |
| *EXPECTATIVAS DE CARREIRA*<br>***Pretende fazer ....*** |

**COMPETÊNCIAS PARA A POSIÇÃO**

| *COMPETÊNCIA* | *CAR* | *PONTUAÇÃO* |
|---|---|---|
| ***Visão estratégica*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Organização e Planejamento*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Trabalho em equipe*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Foco em resultado;*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Capacidade de análise e síntese*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Pró-atividade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Tomada de decisão*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |
| ***Agilidade*** | ***Contexto*** ***Ação*** *Resultado* | |

## APÊNDICE F –ESTRUTURA DE JOGOS

A duração das dinâmicas de jogos comportamentais foi elaborada a partir de recomendações de Rabaglio (2001) que sugere uma duração aproximada de quatro horas. Foram escolhidas as dinâmicas de acordo com a necessidade de verificação das competências de cada cargo.

### 1) *Chefe de PCP*

**a)Competência Comportamental:**

- Capacidade de análise e síntese;
- Tomada de decisão;
- Pró-atividade;
- Foco em resultados;
- Comprometimento;
- Visão sistêmica;
- Planejamento e organização;
- Solução de problemas;

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Técnica "Certo-Errado.(30 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

### 2 *Programador de Produção*

**a) Competência Comportamental:**

- Capacidade de análise e síntese;
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade;
- Negociação e Persuasão;
- Agilidade;
- Planejamento e organização;
- Espírito de equipe;
- Solução de problemas;

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Roda Confusa; (30 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- O Preço do Estresse; (10/15 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

**3 *Chefe de RH***

**a) Competência Comportamental:**

- Iniciativa;
- organização e planejamento;
- visão sistêmica;
- liderança empreendedora;
- liderança motivadora;
- comunicação interpessoal;
- flexibilidade e inovação;
- equilíbrio emocional

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Jogo da Vela; (30 min.)
- Guia & Cego; (60 min.)
- O Zepelim; (50 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

**4 *Chefe de Programação e controle de Produção***

**a)Competência Comportamental:**

- Capacidade de análise e síntese;
- Espírito de equipe;
- Gerenciamento do tempo;
- Solução de problemas;
- Pró-atividade;
- Negociação e Persuasão;
- Agilidade;
- Planejamento e organização;

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- O Zepelim; (50 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Quem sou eu? (20 min.)

5 *Chefe de produção*

**a) Competência Comportamental:**

- Visão Sistêmica;
- Capacidade de análise e síntese;
- Espírito de Equipe;
- Pró-atividade;
- Foco em resultados;
- Solução de problemas;
- Liderança empreendedora;
- Tomada de decisão.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Guia & Cego; (60 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- Caixinha de Entrada; (20/30 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Quem sou eu? (20 min.)

6 *Chefe de Expedição*

**a)Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização-
- Visão Sistêmica
- Capacidade de análise e síntese
- Gerenciamento do tempo
- Pró-atividade
- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão
- Agilidade.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Técnica "Certo-Errado.(30 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

7 *Chefe de Manutenção*

**a) Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização-
- criatividade
- Espírito de equipe
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade
- Agilidade;

- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão;

- **b)Dinâmicas utilizadas:**
- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Anúncios Classificados;( 30 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- O Preço do Estresse; (10/15 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

**8 *Chefe da Extrusão***
**a)Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização;
- Visão Sistêmica;
- Capacidade de análise e síntese;
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade;
- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão;
- Agilidade.

- **b)Dinâmicas utilizadas:**
- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

**9 *Chefe da Impressão***
**a)Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização;
- Visão Sistêmica;
- Capacidade de análise e síntese;
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade;
- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão;
- Agilidade.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Estamos Amarrados; (60 min.)

- Troca de Palavras; (40 min.)
- Aprendendo; (15 min.)

**10 CHEFE DA IMPRESSÃO**
**a)Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização;
- Visão Sistêmica;
- Capacidade de análise e síntese;
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade;
- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão;
- Agilidade.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Locomotiva Humana; ( 30 min.)
- Quem sou eu? (20 min.)

**11 Supervisor Produção**
**a) Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização;
- Capacidade de análise e síntese;
- Tomada de decisão;
- Pró-atividade;
- Solução de problemas;
- Foco em resultados;
- Liderança Educadora.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Guia & Cego; (60 min.)
- Dinâmica das Canetas;(10 min.)
- Troca de Palavras; (40 min.)
- Quem sou eu? (20 min.)

**12 Chefe de desenvolvimento de Produtos**
**a)Competência Comportamental:**

- Análise e síntese;
- Pró-atividade;
- Tomada de decisão;
- Visão sistêmica;
- Criatividade;

- Planejamento e organização;
- Trabalho em equipe;
- Relacionamento interpessoal.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Anúncios Classificados; ( 30 min.)
- Palitos;( 60 min.)
- Estamos Amarrados; (60 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)

**13 CHEFE DO CORTE E SOLDA**

**a)Competência Comportamental:**

- Planejamento e organização;
- Visão Sistêmica;
- Capacidade de análise e síntese;
- Gerenciamento do tempo;
- Pró-atividade;
- Solução de problemas;
- Negociação e persuasão;
- Agilidade.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Estamos Amarrados; (60 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)
- Aprendendo; (15 min.)

**14 Gerente Comercial**

**a)Competência Comportamental:**

- Visão estratégica;
- Organização e Planejamento;
- Liderança Motivadora;
- Trabalho em equipe;
- Foco em resultado;
- Capacidade de análise e síntese;
- Pró-atividade;
- Tomada de decisão.

**b)Dinâmicas utilizadas:**

- O Construtor Cego; (60 min.)
- Concordo... Discordo; (40 min.)
- Palitos;( 60 min.)
- Locomotiva Humana; ( 30 min.)

- Aprendendo; (15 min.)

**15 Gerente Financeiro**
**a)Competência Comportamental:**

- Visão estratégica;
- Organização e Planejamento;
- Trabalho em equipe;
- Foco em resultado;
- Capacidade de análise e síntese;
- Pró-atividade;
- Tomada de decisão;
- Agilidade.
-
- **b)Dinâmicas utilizadas:**
- Jogo da Carruagem (10 min.)
- Passeio Sinérgico; (30/40 min.)
- O Construtor Cego; (60 min.)
- Fábrica de Pipas - Voar é Preciso; (90 min.)
- Locomotiva Humana ( 30 min.)

# DINÂMICAS

1)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Passeio Sinérgico |
| ***Objetivo*** | Vivenciar a resolução de um desafio em equipe, em que é necessário: planejar, organizar, ouvir, aceitar lideranças, cuidar do próprio ritmo em função do ritmo do grupo, buscar a sinergia. |
| ***Duração*** | De 30 a 40 minutos, aproximadamente |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | - 1 corda pedagógica por participante;<br>- cartaz com as regras do jogo. |
| ***Procedimento*** | Disposição do grupo:<br>participantes em pé, lado a lado, abraçados pela cintura. Os pés de todos são amarrados com cordas pedagógicas (pé direito com o pé esquerdo do colega ao lado e assim sucessivamente). Espaço ao ar livre ou sala grande sem mesas e cadeiras.<br><br>O facilitador marca, distante do grupo, um alvo e desafia os participantes a atingi-lo de acordo com as seguintes regras (que devem ser escritas no cartaz):<br>- o grupo deverá planejar uma forma de atingir o alvo caminhando naturalmente;<br>- a fila deve permanecer reta durante o trajeto;<br>- se definirem alguma marcação, esta só poderá ser falada até o meio do trajeto (exemplo: esquerda, direita, um, dois, etc.);<br>- o número de tentativas é reduzido a cinco vezes;<br>- o tempo é limitado a 10 minutos.<br><br>Como trabalhar o jogo:<br>Abrir um círculo onde as pessoas terão espaço para relatar sentimentos e avaliar a forma como realizaram a tarefa. E encerrar a atividade promovendo discussão sobre os aspectos necessários para o bom funcionamento de um trabalho em equipe. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Outros indicadores:<br>- sinergia;<br>- atenção ao próprio ritmo e dos outros;<br>- comunicação intergrupal;<br>- cooperação;<br>- liderança;<br>- organização para o trabalho;<br>- planejamento participativo.<br><br>Aplicabilidade: |

| | |
|---|---|
| | - treinamento e desenvolvimento;<br>- seleção de pessoal. |
| ***Fonte*** | Jogos de Empresas e Técnicas Vivênciais - Maria Rita Miranda Gramigna |

2)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | ***Dinâmica das Canetas*** |
| ***Objetivo*** | Solução de problemas em grupo, administração de adversidades. |
| ***Duração*** | 10 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Cada grupo deverá receber 30 canetas, 10 de cada cor. |
| ***Procedimento*** | * O cliente Uniwick (Universidade Corporativa) está cada vez mais exigente e deseja receber o pedido de canetas com as seguintes especificações: Todas as canetas deverão ter tampa, fundo e carga de cores diferentes. Ex.: tampa vermelha, carga preta e fundo azul.<br>* Todas as equipes são fornecedoras deste cliente, que sempre fecha com o primeiro que consegue atender o seu pedido dentro das especificações.<br>* As canetas deverão ser separadas e amarradas pela cor da tampa.<br><br>* Após o término as equipes trocam de lugar e uma confere o trabalho da outra.<br>* Após a conferência cada equipe terá 5 minutos para discutir o que puderam aprender com esta experiência.<br>* Fechamento |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Competências a serem observadas: trabalho em equipe, flexibilidade, foco no cliente, criatividade, foco em resultados, cooperação, empreendedorismo, comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, saber ouvir, etc. |
| ***Fonte*** | Grupo T & D |

3)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Troca de Palavras |
| ***Objetivo*** | Encontrar soluções para os problemas recebidos pelos grupos. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 40 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Tiras de papel e Canetas. |
| ***Procedimento*** | As tiras de papel são previamente preparadas com palavras-solução de questão ambiental, por exemplo. Outras tiras com palavras-problema - poluição, desmatamento, miséria, entre outras. Os participantes são divididos em grupos e recebem as palavras problema. São distribuídas até que todas acabem. Em seguida os grupos recebem as palavras-solução, da mesma maneira. O objetivo é que cada grupo disponha as palavras problema em ordem de prioridade a serem solucionadas. Usarão, então, depois as palavras-solução. Em seguida o grupo escolherá um relator que comentará a experiência. Há possibilidade dos grupos trocarem palavras-solução para melhor adequação e resolução do problema. |
| ***Variações*** | O jogo pode ser compartilhado em duplas, trios, quartetos ou quintetos. Não há um número mínimo de grupos, podendo ser recriado conforme a necessidade. |
| ***Observações*** | Propósito: Pensar, juntos, sobre a importância de soluções viáveis para as questões ambientais e sociais, trabalhar os Valores Humanos e a cooperação intra e intergrupal. Alguns Valores Humanos trabalhados:<br>- Respeito para com a opinião do outro;<br>- Comunicação para a resolução dos conflitos;<br>- Flexibilidade e abertura para ouvir o outro e entendê-lo;<br>- Não violência para que os conflitos possam ser resolvidos de maneira pacífica;<br>- Ética para encontrar a solução melhor para o grupo e não só para si<br><br>Dicas:<br>Este é um jogo de re-flexão que pode ter inúmeras variantes de acordo com o grupo. Para grupos em que haja conflitos, por exemplo, o facilitador pode dispor das palavras-problema de maneira que possam proporcionar a discussão destes conflitos e suas causas.<br><br>Outra possibilidade, em se tratando de um Jogo Cooperativo, é a troca de palavras ou mesmo de participantes que funcionarão como conciliadores, podendo experimentar uma outra situação. O importante é o exercício da discussão, da re-flexão e da co-operação para a solução de conflitos. |
| ***Fonte*** | Grupo T & D |

4)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Técnica "Certo-Errado" |
| ***Objetivo*** | Aprimorar a compreensão das mensagens recebidas. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Fichas de cartolina,<br>Lápis,<br>Caneta,<br>Caixas de papelão. |
| ***Procedimento*** | Instrução Geral: A finalidade deste exercício é verificar o nível de conhecimento.<br><br>- Escolher um tema dentro do assunto geral.<br>- Distribuir as fichas contendo conceitos tanto adequados quanto inadequados, referentes ao tema proposto.<br>- Distribuir duas caixas de papelão por grupo, assinalando-se uma delas o termo "certo" e na outra "errado".<br>- Agrupar os participantes em pequenas equipes.<br>- Pedir ao grupo que, tomando conhecimento do que estiver escrito nas fichas, as coloque nas caixas adequadas.<br>- Será vencedora a equipe que, tendo concluído sua tarefa em tempo menor que as demais, a tenha executado corretamente.<br><br>Fechamento: Analisar e comentar sobre a experiência vivida. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Técnica para: Aquecimento ou Integração<br>Dados a Observar: Postura; facilidade de colocar suas idéias; inteiração grupal; capacidade de memorização, raciocínio lógico, versatilidade. |
| ***Fonte*** | Grupo T & D |

5)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Roda Confusa |
| ***Objetivo*** | Vitalizar o grupo explorando conceitos de criatividade, cooperação, mudança e flexibilidade. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Som com música suave (Enya ou Vangelis). |
| ***Procedimento*** | - solicitar ao grupo que faça um círculo mágico (roda de mãos dadas);<br>- falar sobre o simbolismo do círculo;<br>- colocar uma música e pedir que cada pessoa olhe para a pessoa ao seu lado direito;<br>- de mãos dadas, memorizar quem é esta pessoa, como ela está vestida, seu nome, etc;<br>- pedir que soltem as mãos e caminhem pela sala de formas variadas:<br>* apresadamente (com fluidez, evitando obstáculos);<br>* lentamente e mudando de direção;<br>* de forma diferente da usual (seguindo o nariz, o cotovelo, a barriga, correndo atrás do pé, etc);<br>* dando pulinhos...<br>(criar outras formas)<br>- informar que quando a música parar todos devem permanecer como estátuas, onde estiverem;<br>- parar a música e pedir que as pessoas procurem quem estava à sua direita (ainda sem sair do lugar);<br>- se a pessoa estiver perto, dar sua mão direita à mão esquerda do outro;<br>- quem estiver distante, deverá aguardar a ajuda do facilitador.<br>Obs.: Pedir às pessoas que estão longe para levantarem a mão direita. O facilitador pega na mão de cada pessoa e a encaminha á que estava à sua direita, formando diversos nós na roda.<br>Quando todos estiverem de mãos dadas, lançar o seguinte desafio:<br>Vocês devem voltar à roda original, sem soltar as mãos.<br>Neste momento, há um ligeiro tumulto e as pessoas ficam um pouco confusas. Geralmente, um do grupo começa a dar idéias e a roda confusa começa a se desfazer. O exercício termina quando todos estiverem voltados para dentro da roda, sem nós. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Tema central:<br>resolução de problemas em equipe.<br><br>Outros indicadores:<br>- liderança; |

| | |
|---|---|
| | - comunicação;<br>- persuasão;<br>- criatividade;<br>- flexibilidade;<br>- espontaneidade.<br><br>Aplicabilidade: - em programas de criatividade com atividade vitalizadora.<br><br>Como trabalhar o vitalizador:<br>- espaço para sentimentos;<br>- comentários sobre as várias faces da vivência;<br>- momentos marcantes;<br>- por que a roda confusa se desfez?<br>- como podemos desfazer os nós do trabalho em equipe?<br><br>O facilitador poderá fechar a atividade comentando sobre a importância da cooperação na resolução de problemas grupais. |
| ***Fonte*** | Livro: "Jogos de Empresas e Técnicas Vivênciais"<br>Autor: Maria Rita Miranda Gramigna<br>Editora: MAKRON Books |

**6)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | O Preço do Estresse |
| ***Objetivo*** | Este é um exercício simples que leva os participantes a examinar a forma como alocam recursos para resolver seus problemas.<br>Tornar os integrantes do grupo conscientes dos recursos que usam para resolver problemas.<br>Levar os participantes a realocar os recursos de forma a torna-los mais produtivos. |
| ***Duração*** | 10 a 15 minutos |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Dinheiro trocado no valor de R$ 1,00 para cada participante. |
| ***Procedimento*** | a. Informe os membros do grupo que eles vão atribuir preços a seus problemas. Antes de começarem, entretanto, eles devem identificar tanto os grandes como os pequenos problemas que enfrentam diariamente.<br><br>b. Depois que eles tiverem cumprido esta etapa, dê a cada um dinheiro trocado no valor de R$ 1,00.<br><br>c. Agora, diga-lhes que eles devem destinar parcelas de dinheiro para os problemas que identificaram. As quantidades alocadas devem representar a quantidade de tempo que |

| | |
|---|---|
| | empregam todos os dias para resolver especificamente esses problemas.<br><br>d. Quando todos tiverem completado essa etapa, peça-lhes que registrem os valores que alocaram para cada um dos problemas.<br><br>e. A próxima etapa é pedir-lhes que refaçam o exercício, porém, de acordo com o que acham que seria um investimento mais lógico do tempo e dos recursos de que dispões para cada problema.<br><br>f. Eles devem registrar as novas quantias e comparar com as quantias originais. A realocação desses recursos deve ser discutida e os participantes devem anotar que mudanças vão fazer após o término do treinamento. |
| ***Variações*** | 1. O exercício pode ser realizado em pequenos grupos, com os participantes discutindo a alocação de recursos realizada pelos companheiros.<br>2. Cada participante pode ser solicitado a relatar as diferenças ao grupo todo. |
| ***Observações*** | Pontos para discussão:<br>1. Qual é a diferença entre as quantias alocadas nas duas etapas?<br>2. Alguém não ficou surpreso com as diferenças?<br>3. Este tipo de exercício poderia ser usado com regularidade no ambiente de trabalho? |
| ***Fonte*** | Fonte: "Jogos para Treinamento em Recursos Humanos"<br>Autor: Gary Kroehnert<br>Editora: Manole |

7)

| | |
|---|---|
| | |
| ***Título*** | Jogo da Vela |
| ***Objetivo*** | Permitir ao grupo vivenciar o processo de trabalho em que normas e padrões de desempenho rígido interferem no resultado e no clima do trabalho. |
| ***Duração*** | Em torno de 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 10 |
| ***Material para Aplicação*** | Por equipe:<br>- 1 meia;<br>- 1 chapéu;<br>- 1 luva;<br>- 1 sandália havaiana;<br>- 1 caixa de fósforo;<br>- 1 vela; |

| | |
|---|---|
| | - 1 sino (ou objeto similar);<br>- 1 camisa ou paletó tamanho grande;<br>- 1 corda pedagógica;<br>- 1 cadeira;<br>- 1 folha de papel ofício;<br>- 1 caneta. |
| ***Procedimento*** | Marcar num extremo da sala um grande círculo (na saída, onde estarão os componentes do grupo) e no outro extremo, colocar duas cadeiras. Colocar no chão: a vela, a folha de papel ofício, o fósforo e a sandália. Arranjar os outros objetos na cadeira e dividir o grupo em duas equipes.<br><br>Delimitar o círculo onde cada equipe deve se posicionar (em dois territórios, dispostos lado a lado, limitador por cordas, sendo que as duas equipes deve estar à mesma distância do alvo). Solicitar dois voluntários (um de cada equipe) para fiscalizar o cumprimento das normas.<br><br>Ao sinal do facilitador, as equipes devem realizar a séria de tarefas a seguir, na seqüência correta:<br>- dirigir-se até a cadeira;<br>- assinar o ponto;<br>- colocar primeiro o chapéu;<br>- vestir todos os outros acessórios que estão na cadeira;<br>- acender a vela;<br>- dirigir-se à sua equipe e colocar o pé dentro do círculo;<br>- retornar á cadeira;<br>- apagar a vela e tirar os acessórios colocando-os na cadeira;<br>- deixar a sandália, vela, fósforo e folha de ponto no chão;<br>- correr até sua equipe;<br>- dar a mão para outro participante que repetirá o mesmo ritual.<br><br>A equipe que cumprir a tarefa primeiro vence o jogo.<br><br>O facilitador deve estar atento e verificar:<br>- se a vela apagar, o participante deve retornar à cadeira e acendê-la;<br>- se algum acessório não permitido estiver no chão, o fiscal deverá chamar o participante para colocá-lo na cadeira;<br>- o facilitador poderá realizar a tarefa uma vez, lentamente para demonstrar sua execução;<br>- se uma equipe tem mais pessoas que a outro, alguém repete a tarefa;<br>- o fiscal também participa (chama outro participante para tomar seu lugar, quando for realizar a atividade).<br><br>Como trabalhar o jogo:<br>Distriburi folhas de flip-chart para as duas equipes qe deverão registrar:<br>- sentimentos durante a vivênvia; |

| | |
|---|---|
| | - principais dificuldades e facilidades;<br>- situações semelhantes ao jofo (em suas empresas);<br>- como lidar com padrões que prejudicam o resultado e a produtividade do grupo. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Outros indicadores:<br>- percepção;<br>- agilidade;<br>- trabalho sob pressão.<br><br>Aplicabilidade:<br>Programas de treinamento em que se queira introduzir os temas: normas e padrões.<br><br>Número de participantes:<br>No máximo, 10 pessoas por equipe.<br><br>Comentários:<br>Este jogo vitalizador foi utilizado no Projeto Meta de Apoio à Qualidade, com um grupo de engenheiros, na ocasião da implantação de padronização de processos. O resultado foi um grande envolvimento do grupo na atividade e conclusões sobre:<br>- a necessidade de reavaliar alguns procedimentos-padrões adotados no programa;<br>- a importância de os rever regularmente;<br>- a necessidade de, ao elaborar procedimentos-padrão, verificar sua operacionalização juntos àqueles que vão segui-los. |
| ***Fonte*** | Jogos de Empresas e Técnicas Vivênciais - Maria Rita Miranda Gramigna |

**8)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Guia & Cego |
| ***Objetivo*** | Exercitar a autoconfiança e a confiança no outro, liderança, equilíbrio emocional, ajuda mútua e quebra de paradigmas. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 1 hora. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 8 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 30 |
| ***Material para Aplicação*** | Vendas (máscaras), numa quantidade equivalente ao número de participantes. |
| ***Procedimento*** | a. Formar duas fileiras, onde os participantes de cada fileira ficarão lado a lado e em frente uns dos outros - dois a dois, um na frente do outro;<br>b. Distribuir as vendas para os participantes de uma das fileiras;<br>c. Orientar para que os parceiros sem venda coloquem a venda na outra pessoa;<br>d. "Vocês irão participar de uma vivência que denominamos |

| | |
|---|---|
| | 'GUIA E CEGO' e, durante esse tempo, algumas regras terão que ser cumpridas";<br>e. "Os guias, naturalmente, podem ver mas, não podem falar. Os cegos podem falar à vontade - perguntar, agradecer, reclamar, etc";<br>f. "Cada guia pegará o seu cego pelo braço e lhe proporcionará um passeio bem criativo, indo por lugares os mais variados - podem sair da sala, subir as escadas, alimentar o seu cego, passear pelo jardim, etc";<br>g. Depois de vendados, durante o trajeto, o facilitador pode TROCAR os guias, sinalizando para que os cegos não percebam a troca;<br>h. Retornando para a sala, ANTES DE TIRAR AS MÁSCARAS, retornar os guias aos seus cegos originais (antes da troca);<br>i. Inverter os papeis: quem foi cego agora será guia e vice-versa;<br>j. Orientar os mesmos procedimentos anteriores, exceto a troxa de guias;<br>k. No início do trajeto, o facilitador orientará que TODOS, AGORA, ESTARÃO MUDOS - GUIAS E CEGOS;<br>l. Nesse momento, colocar MÁSCARAS nos guias, também - ambos, agora, serão cegos;<br>m. Tomar providências para evitar possíveis acidentes - ficar atento;<br>n. Orientar o retorno à sala, onde todos se assentarão no chão, guias bem separados dos cegos - SEM TIRAR AS MÁSCARAS<br>o. Tocar no ombro de cada pessoa, individualmente e ouvir seus sentimentos, emoções e percepções acerca da vivência - FALAR SEM TIRAR A MÁSCARA;<br>p. Tirar a máscara ao terminar de falar.<br><br>Ao final, acrescentar outros comentários e reflexões:<br>I. O que foi melhor: ser guia ou ser cego?<br>II. Quais os aprendizados? Quais as simbologias?<br>III. Não se esquecer de falar que houve a troca de guias. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Essa dinâmica se destina a qualquer grupo, preferencialmente formado por pessoas que já trabalham ou convivem juntas. |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais - Como desenvolver sua melhor 'técnica' em atividades grupais" - Autores: Albigenor & Rose Militão - Ed. QualityMark |

9)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | O Zepelim |
| ***Objetivo*** | Exercitar negociação, poder de persuasão, consenso, equilíbrio emocional. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 50 minutos |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 30 |
| ***Material para Aplicação*** | Cópia do texto-situação (uma cópia para cada subgrupo). |
| ***Procedimento*** | - Dividir os participantes em grupos de até seis pessoas.<br>- Distribuir uma cópia do texto-situação para cada grupo.<br>- Dizer que cada grupo terá 30 minutos para discutir a situação (conforme texto-situação anexo ao final) e decidir, por consenso, quem se salvará, a partir dos argumentos apresentados.<br>- Após a discussão, reunir os grupos de volta e ouvir os resultados e argumentos da cada um.<br><br>Texto-Situação "O Zepelim"<br>"Vocês estão dentro de um balão 'Zepelim', que está perdendo altura e se chocará com um edifício, dentro de cinco minutos. Havendo o choque, todos morrerão. Se permanecerem apenas três pessoas no balão, ele ganhará, novamente, altura, e o choque será evitado, salvando-se, assim, essas três pessoas. Diante disso, duas pessoas terão que saltar do balão... e não há pára-quedas". |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais – Como desenvolver sua melhor 'técnica' em atividades grupais".<br>Autores: Albigenor & Rose Militão<br>Editora: QualityMark |

10)

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Caixinha de Entrada |
| ***Objetivo*** | 1. Levar os participantes a pensarem em prioridades. \|\| 2. Permitir que os participantes pratiquem as técnicas de admissão do tempo. |
| ***Duração*** | De 20 a 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 4 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 18 |
| ***Material para*** | Uma caixinha de entrada e um conjunto completo de |

| | |
|---|---|
| ***Aplicação*** | documentos (correspondência) para cada equipe. Cada equipe necessitará de uma área de trabalho.<br>Prepare todos os ítens de correspondência com bastante antecedência em relação ao início da sessão de treinamento. Os ítens devem ser relevantes para o ambiente de trabalho dos membros do grupo e também para suas responsabilidades profissionais. Planeje cerca de 20/30 ítens para a caixinha de entrada e cerca de outros 10/15 para a segunda entrega de correspondência. Esses ítens devem ser variados, contendo assuntos rotineiros, urgentes, importantes, triviais e inúteis, além de revistas, artigos e um ítem muito urgente e importantecolocado no final de pilha. |
| ***Procedimento*** | 1. Comece apresentado os princípios da administração do tempo e da auto-administração.<br>2. Divida o grupo em equipes de 3 ou 4 participantes. Dê a cada uma delas uma caixinha de entrada com um conjunto completo de correspondências. Um limite de tempo de 10 minutos é estabelecido para os participantes trabalharem com a caixinha de entrada.<br>4. Decorridos os 10 minutos, faça com que cada equipe apresente a todo o grupo as prioridades que estabeleceram para cada ítem da correspondência e o que fizeram com cada um deles. Peça também que expliquem as razões das decisões que tomaram.<br><br>Pontos para Discussão<br>1. Todos chegaram aos mesmos resultados básicos?<br>2. Como as pessoas de sentiram quando a correspodência adicional foi distribuída?<br>3. Foram utilizadas boas técnicas de administração de administração do tempo ou de auto-administração? |
| ***Variações*** | 1. Este exercício pode ser feito individualmente em vez de equipes.<br>2. A distribuição da correspondência adicional pode ser cancelada.<br>3. O mediador pode interromper e perturbar as equipes enquanto elas estiverem tentando classificar a correspondência. |
| ***Observações*** | Visão Geral<br>Este exercício mostra aos participantes como utilizar técnicas corretas de auto-administração. |
| ***Fonte*** | "Jogos para Treinamento em Recursos Humanos" - Autor: Gary Kroehnert - Ed. Manole |
| | |

**11)**

| | |
|---|---|
| | |
| ***Título*** | Concordo... Discordo |
| ***Objetivo*** | Exercitar a capacidade de persuasão, formas de comunicação, |

| | |
|---|---|
| | bem como proporcionar aprendizagem. Pode gerar competitividade. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 40 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 8 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Cartelas previamente elaboradas, contendo frases, expressões ou palavras que possam gerar polêmica ou elucidação. |
| ***Procedimento*** | a. Espalhar as cartelas no chão ou sobre uma mesa.<br>b. Solicitar que cada participante escolha um par (formar duplas).<br>c. Informar que os pares irão discutir sobre um tema (frase, expressão ou palavra), onde, um dos dois coloca todos os "prós", e o outro, todos os "contras", ou seja, um concorda com o que está escrito, o outro discorda.<br>d. Orientar que cada dupla já faça, antes de pegar sua cartela, através de "par ou ímpar", a escolha de QUEM vai concordar e QUEM vai discordar.<br>e. Pedir que UM dos membros de dupla vá até as cartelas e pegue uma.<br>f. Comunicar que cada dupla terá cinco minutos para sua discussão - persuasão, aceitação ou, quem sabe, consenso.<br>g. Após os cinco minutos, "Inverter os papéis... quem concordou, agora vai discordas e vice-versa".<br><br>Ao final, o facilitador abre para comentários com o grupão:<br>1. Quais os sentimentos ou dificuldades de concordar ou discordar?<br>2. Como foi colocar-se no lugar do outro?<br>3. Nossas opiniões foram baseadas em preconceitos?<br>4. Temos ou não temos preconceitos?<br><br>SUGESTÕES PARA "Concordo... Discordo"<br>1. Componentes nucleares.<br>2. Aborto.<br>3. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo".<br>4. Quem tem competência se estabelece".<br>5. A conquista é uma questão de sorte.<br>6. Habilitação no trânsito aos 16 anos.<br>7. Bater nos filhos.<br>8. Globalização.<br>9. Desmatamento na Amazônia.<br>10. Salário (altíssimo) de jogador de futebol.<br>11. Mulher no comando de empresas.<br>12. Homem cozinhando, fazendo supermercado, participando de reuniões de pais na escola, etc..<br>13. Distribuição das finanças no lar: cada um deve ser dono do seu salário.<br>14. TV por assinatura. |

| | |
|---|---|
| | 15. Sexo na Internet.<br>16. Infidelidade: os direitos são iguais? |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Destinado a grupos de estudo ou treinamento, até vinte participantes, formado por pessoas que já convivam juntas e que precisem exercitar sua comunicação, o "colocar-se no lugar do outro". |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais" - Autores: Albigenor & Rose Militão - Ed. QualityMark |

**12)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Anúncios Classificados |
| ***Objetivo*** | Apresentação, indicado para início de curso, ajudando a romper o gelo e despertando interesse de uns pelos outros. Competências a serem observadas: criatividade, autoconhecimento, auto-imagem positiva, segurança, autoconfiança. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Papel e canetas coloridas para todos. |
| ***Procedimento*** | Cada participante recebe uma folha em branco.Em dez minutos deve escrever um Anúncio Classificado, como os que se vêem nos jornais, oferecendo algum serviço, curso ou outra coisa.O anúncio tem o objetivo de anunciar a própria pessoa por intermédio de um produto ou serviço com o qual ela se identifica.Ninguém deve escrever o próprio nome.<br>Os classificados são afixados na parede e os participantes devem ler os anúncios, durante alguns minutos, tentando descobrir quem são as pessoas anunciadas.<br>O coordenador da dinâmica reúne o grupo e pergunta:<br><br>- Quem se reconheceu através do anúncio classificado?<br>- Quantas pessoas pensavam se conhecer e descobriram que não se conheciam direito?<br>- Como cada um se sentiu, vendo seu anúncio classificado sendo lido pelos outros? |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Competências a serem observadas: criatividade, autoconhecimento, auto-imagem positiva, segurança, autoconfiança . |
| ***Fonte*** | Livro: "Seleção por Competências"<br>Autor: Maria Odete Rabaglio<br>Editora: Educator |

**13)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Estamos Amarrados! |
| ***Objetivo*** | Exercitar a liderança, planejamento, capacidade de superação do grupo, comunicação e quebra de paradigmas. |
| ***Duração*** | Aproximadamente sessenta minutos |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 5 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 30 |
| ***Material para Aplicação*** | Pedaços de barbante com 40 cm de comprimento (um por participante). |
| ***Procedimento*** | a. Entregar um pedaço de barbante para cada pessoa e sugerir que todos se amarrem uns aos outros pelos pulsos, com cuidado para não se machucarem.<br>b. Orientar, salientando que eles estão "livres" para fazer o que quizerem ou puderem, só NÃO PODEM SE SOLTAR - DEVEM PERMANECER AMARRADOS.<br>c. Permanecer com a vivência durante uns trinta minutos, podendo diminuir ou aumentar o tempo, dependendo das ações que o grupo começar a desenvolver.<br>Proceder aos comentários necessários ao final:<br>* O que as amarras podem representar?<br>* Por que nos soltamos (ou) por que não nos soltamos?<br>* Por que não questionar as regras? |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Destinado a qualquer grupo, preferencialmente formado por pessoas que trabalhem juntas ou já convivam. Até trinta pessoas |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais - Como desenvolver sua melhor 'técnica' em atividades grupais" - Autores: Albigenor & Rose Militão - Ed. QualityMark |

**14)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Locomotiva Humana |
| ***Objetivo*** | Atenção, percepção, memória, integração. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 30 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 20 |
| ***Material para Aplicação*** | Fita ou CD com trechos de músicas em diferentes ritmos, Aparelho de som. |
| ***Procedimento*** | As pessoas caminham pela sala durante aproximadamente 5 minutos relembrando o nome dos demais participantes e observando uma qualidade presente em cada um deles. |

| | |
|---|---|
| | O facilitador coloca uma fita com diversos trechos de músicas.<br><br>Um dos participantes inicia a dinâmica identificado como locomotiva e sai pela sala dizendo o nome e a qualidade de uma das pessoas do grupo, no ritmo da música.<br><br>Aquele que foi chamado prende-se à cintura da locomotiva e chama outro participante, destacando sua qualidade (sem sair do ritmo da música que estiver tocando no momento).<br><br>Este processo deve ser repetido até que o trem esteja formado por todos os integrantes do grupo. |
| ***Variações*** | Após todos os participantes terem formado o trem, pode-se fazer o processo inverso, a fim de ampliar a dinâmica: antes de cada um se sentar deve pronunciar o nome e a qualidade daquele que está a sua frente até que se chegue à locomotiva. |
| ***Fontes*** | Grupo de Jogos em T&D |

**15)**

| ***Título*** | ***Palitos*** |
|---|---|
| ***Objetivo*** | Exercitar a liderança, comunicação, incitar à criatividade, quebrar paradigmas. |
| ***Duração*** | Aproximadamente sessenta minutos |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 4 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Palitos de fósforos - equivalente a trinta unidades por subgrupo |
| ***Procedimento*** | a. Dividir o grupo em subgrupos de cinco pessoas.<br>b. Nomear cada participante de cada subgrupo com as seguintes designações: 'instrutor-líder', 'operativo' e 'fiscal-auditor'.<br>c. Distribuir vinte palitos para cada subgrupo.<br>d. Informar que só é permitido falar o 'instrutor-líder', o 'operativo' apenas cumprirá as instruções (deverá estar de olhos vendados), e o 'fiscal-auditor' deverá ficar observando.<br>d.1. - Os 'fiscais-auditores' serão sempre de outros grupos (ou seja, estarão em grupos trocados).<br>e. Estabelecer o tempo de dez minutos para cada participante exercer a sua função.<br>f. Informar que o 'instrutor-líder' deverá orientar o 'operativo-cego' na construção de uma "fogueira" (quatro palitos empilhados sobre outros quatro, cruzados e, assim, sucessivamente, até chegar ao topo e terem se esgotado os palitos ou o tempo de execução).<br>g. Inverter os papéis e repetir os procedimentos. |

| | |
|---|---|
| | h. Direcionar os comentários, observações e aprendizados. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Destinado a grupos de liderança, equipes que trabalham juntas, pessoas em processos de desenvolvimento gerencial. |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais - Como desenvolver sua melhor 'técnica' em atividades grupais" - Autores: Albigenor & Rose Militão - Ed. QualityMark |

**16)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Fábrica de Pipas - Voar é Preciso |
| ***Objetivo*** | Observação de Comportamentos: planejamento, cooperação , colaboração, liderança. |
| ***Duração*** | 01h30 min |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 8 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 10 |
| ***Material para Aplicação*** | Materiais:<br><br>* Varetas de qualquer tipo, sendo:<br>- 1 de 51cm de comprimento e 2mm de espessura.<br>- 2 de 32cm de comprimento e 2mm de espessura.<br>* Tesoura<br>* Papel de seda<br>* Cola branca<br>* Linha 10 Corrente |
| ***Procedimento*** | Parte I<br>Um pouco da história das Pipas ...<br>A história das pipas é recheada de mistérios, de lendas, símbolos e mitos, mas principalmente de muita magia, beleza e encantamento. Tudo deve ter começado quando o homem primitivo se deu conta de sua limitação diante da capacidade de voar dos pássaros. Essa frustração foi uma motivação para que ele desse asas a sua imaginação.<br>O primeiro vôo do homem está registrado na mitologia grega e conta que Ícaro e seu pai, Dédalo, aprisionados no labirinto de Creta pelo rei Minos, tentaram alcançar a liberdade voando. Construíram asas com cera e penas e conseguiram escapar. Apesar das recomendações do pai, apaixonado pela possibilidade de dominar os ventos, Ícaro negligenciou a prudência e chegou muito perto do Sol, que derreteu a cera das asas e precipitou-o ao mar matando-o.<br><br>De qualquer forma o homem não parou por aí. Mesmo levando em conta o estranho acidente da lenda de Ícaro, ele continuou a ousar, desafiando a natureza com sua imaginação. As pipas nascem desta tentativa frustrada de voar, quando o homem transferiu para um artefato de varetas, papel, cola e linha sua |

vontade intrínseca de planar, de alçar vôo de terra firme.

Parte II
Nossa empresa
Empresa Pipas Promoções e Eventos Ltda., é composta por uma equipe especializada em lazer, cultura, esporte e promoção, realizando eventos especializados em pipas e outros objetos voadores como aviões em dobradura e bumerangues de papel, ao ar livre e recintos fechados, por todo o Brasil e exterior. Esses eventos incluem: Fantásticas exposições de pipas artísticas e oficinas de confecção de pipas para crianças e adultos, acompanhada por monitores especializados na arte de ensinar e educar, no caso todos aprendem a arte de criar, manusear e fazer seu próprio brinquedo, que podem inclusive serem personalizados com sua logomarca ou de algum patrocinador.
As exposições são excelentes atrativos para o seu empreendimento. A quem se destina:

- Shopping Center's
- Congressos
- Feiras
- Hotéis
- Concessionárias de automóveis
- Comemorações públicas
- Centros culturais
- Empresas...

Muitos se acham capacitados a fazer eventos e oficinas de pipas, porém com capacidade, Know-how, sabedoria na arte de criar e educar sem copiar...
Hoje nossos parceiros fornecedores não estão nos atendendo, com a qualidade / preços e prazos devidos e, por esta razão estamos abrindo uma concorrência para novos parceiros. Precisamos de parceiros dispostos a inovar e, que tragam possibilidades que venham agregar ao nosso negócio.

Parte III
Para fazer parte dos nossos parceiros fornecedores, uma tarefa:
MONTE SUA PIPA -Pipa de Combate ou Maranhão-

Materiais:
* Varetas de qualquer tipo, sendo:
- 1 de 51cm de comprimento e 2mm de espessura.
- 2 de 32cm de comprimento e 2mm de espessura.
* Tesoura
* Papel de seda
* Cola branca
* Linha 10 Corrente

Projeto da Pipa:
A rabiola de uma pipa, "ideal" seia de tiras de papel , com 30cm de comprimento por 1cm de largura, colocadas em uma linha com 1 metro e meio de extensão.

Procedimento:
Envergar a vareta superior de 32cm.
01 - Amarre as varetas menores na maior...
02 - Passe a linha em todas as pontas da armação.
03 - Cole a armação sobre o papel, mas deixe uma extremidade de fora, a menor.
04 - Corte o papel um pouco maior que a armação, essa margem servirá para a colagem.
05 - Em cada extremidade dê dois cortes e pode preparar a cola, logo será usada.
06 - Todas as extremidades foram cortadas?Agora é só começar a colar sem se lambuzar.
07 - Antes de colar, porém, dobre as margens e veja se está bem ajustada a linha, o dente do papel pode ficar solto ou colado.
08 - Passe a cola sobre a margem e vire-a para dentro, aderindo bem.
09 - Envergue a 1° das varetas e dê uma volta com a linha superior sobre a extremidade da vareta.
10 - Em seguida é só colocar o estirante (cabestro) e a rabiola.

Parte lV
Dados da empresa de Fornecedora
1. Criar um nome para a empresa
2. Criar um slogan para a empresa
3. Elaborar um texto para apresentar ao cliente da empresa
4. Estabelecer um preço para a venda por unidade
5. Estabelecer uma forma de controle de Qualidade

Parte V
Fechamento
Avaliação
O facilitador fará uma apresentação, lendo o histrórico do trabalho.
Dividirá em dois grupos.
Cada sudgrupo será uma empresa.
Cada grupo terá o mesmo tempo 01 h para desenvolver toda tarefa.
Ao final eles de acordo com a organização de cada grupo apresentarão os produtos para o Coordenador da Dinâmica e,ele mais os observadores farão o julgamento da melhor e adequada empresa.

* Após tudo isso verificar o sentimento de cada um dentro do grupo.

| | |
|---|---|
| | * Perguntas prováveis:<br>* Como se sentiram.<br>* Qual a expectiva do participante dentro do grupo.<br>* Qual a contribuição do mesmo dentro do grupo<br>* Como foram distribuidas as tarefas |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Criado por : Mabel Pinto<br>Psicóloga – Gestora de RH na empresa Nacional Gás Butano Distribuidora Ltda dinâmica realizada para Seleção de Encarregados Administrativos para a empresa a partir de textos e outras Dinâmicas já existente. Em 30/09/2004. |
| ***Fonte*** | Grupo de Jogos em T&D |

**17)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | O Construtor Cego |
| ***Objetivo*** | Trabalhar com limitações, habilidades, trabalho em equipe, comunicação. |
| ***Duração*** | 25 minutos aproximadamente. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Cartolina, cortada em vários tamanhos e formatos, papel sulfite e papel –alumínio, tesoura, durex, cola e grampeador para cada dupla.Venda para os olhos e barbante para amarrar as mãos. |
| ***Procedimento*** | 1. Formar duplas, onde um representará o papel de um cego (com a venda nos olhos) e o outro ficará com as mãos atadas (amarrar as mãos para trás.).<br>2. Cada dupla deverá confeccionar um recipiente para armazenar água da chuva, imaginando-se que estão numa ilha deserta e árida e o prenúncio de um temporal se aproxima.Para isso, terão 15 minutos para a construção.<br>3. Após o tempo estipulado, invertem-se os papéis da dupla e reinicia-se a confecção de outro recipiente;<br>4. Comentários |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Pode-se permitir ou não a construção completa do recipiente. Fica a critério do Diretor. |
| ***Fonte*** | Livro: "100 jogos para grupos"<br>Autor: Ronaldo Yudi K. Yozo<br>Editora: Ágora |

**18)**

| | |
|---|---|
| | |
| ***Título*** | Guia & Cego |
| ***Objetivo*** | Exercitar a autoconfiança e a confiança no outro, liderança, |

| | |
|---|---|
| | equilíbrio emocional, ajuda mútua e quebra de paradigmas. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 1 hora. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 8 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 30 |
| ***Material para Aplicação*** | Vendas (máscaras), numa quantidade equivalente ao número de participantes. |
| ***Procedimento*** | a. Formar duas fileiras, onde os participantes de cada fileira ficarão lado a lado e em frente uns dos outros - dois a dois, um na frente do outro;<br>b. Distribuir as vendas para os participantes de uma das fileiras;<br>c. Orientar para que os parceiros sem venda coloquem a venda na outra pessoa;<br>d. "Vocês irão participar de uma vivência que denominamos 'GUIA E CEGO' e, durante esse tempo, algumas regras terão que ser cumpridas";<br>e. "Os guias, naturalmente, podem ver mas, não podem falar. Os cegos podem falar à vontade - perguntar, agradecer, reclamar, etc";<br>f. "Cada guia pegará o seu cego pelo braço e lhe proporcionará um passeio bem criativo, indo por lugares os mais variados - podem sair da sala, subir as escadas, alimentar o seu cego, passear pelo jardim, etc";<br>g. Depois de vendados, durante o trajeto, o facilitador pode TROCAR os guias, sinalizando para que os cegos não percebam a troca;<br>h. Retornando para a sala, ANTES DE TIRAR AS MÁSCARAS, retornar os guias aos seus cegos originais (antes da troca);<br>i. Inverter os papeis: quem foi cego agora será guia e vice-versa;<br>j. Orientar os mesmos procedimentos anteriores, exceto a troxa de guias;<br>k. No início do trajeto, o facilitador orientará que TODOS, AGORA, ESTARÃO MUDOS - GUIAS E CEGOS;<br>l. Nesse momento, colocar MÁSCARAS nos guias, também - ambos, agora, serão cegos;<br>m. Tomar providências para evitar possíveis acidentes - ficar atento;<br>n. Orientar o retorno à sala, onde todos se assentarão no chão, guias bem separados dos cegos - SEM TIRAR AS MÁSCARAS<br>o. Tocar no ombro de cada pessoa, individualmente e ouvir seus sentimentos, emoções e percepções acerca da vivência - FALAR SEM TIRAR A MÁSCARA;<br>p. Tirar a máscara ao terminar de falar.<br><br>Ao final, acrescentar outros comentários e reflexões:<br>I. O que foi melhor: ser guia ou ser cego? |

| | |
|---|---|
| | II. Quais os aprendizados? Quais as simbologias?<br>III. Não se esquecer de falar que houve a troca de guias. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Essa dinâmica se destina a qualquer grupo, preferencialmente formado por pessoas que já trabalham ou convivem juntas. |
| ***Fonte*** | "Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais - Como desenvolver sua melhor 'técnica' em atividades grupais" - Autores: Albigenor & Rose Militão - Ed. QualityMark |

**19)**

| | |
|---|---|
| ***Título*** | Jogo da Carruagem |
| ***Objetivo*** | Aquecimento, integração, extravasamento. |
| ***Duração*** | Aproximadamente 10 minutos. |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Folha com descrição do jogo e papéis com personagens para distribuir para o grupo. |
| ***Procedimento*** | Personagens: (um personagem para cada participante do grupo)<br>• Cocheiro<br>• Roda<br>• Passageiro magro<br>• Passageira<br>• Menininho chorão<br>• Banco<br>• Porta<br>• Molas<br>• Cavalo<br>• Carruagem (TODOS)<br><br>Vou contar uma história, quando citar o seu personagem, você deve levantar - se e bater uma palma e logo se sentar. Quando eu disser CARRUAGEM, todos devem levantar e bater 2 palmas e logo sentar.<br><br>História<br><br>A viagem estava atrasada porque o cocheiro estava consertando a roda dianteira da carruagem. O atraso o deixava cada vez mais irritado, e o passageiro magro andava de um lado para o outro enquanto a passageira acalmava o menininho chorão. Quando a carruagem ficou pronta, o velho cocheiro apressou-se em fechar a porta e tirar o capim do cavalo, para iniciar a viagem da carruagem.<br>O passageiro magro acalmou-se e até sorriu para o menininho chorão que, agora todo feliz, fazia ranger com seus pulos as molas do banco da carruagem. |

| | |
|---|---|
| | A carruagem iniciou a viagem puxada pelo cavalo enquanto a passageira sorria para o passageiro magro. Mas, de repente, o cavalo tropeçou, o banco inclinou, a porta se abriu e o cavalo se assustou, obrigando a carruagem a parar para consertar a mola do assento e a roda que havia se soltado novamente da carruagem. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | Competências a serem observadas: atenção, concentração, agilidade, prontidão, sinergia, sincronicidade, percepção do todo, flexibilidade para ajustar-se ao ritmo do grupo. |
| ***Fonte*** | Livro: "Seleção por Competências"<br>Autor: Maria Odete Rabaglio<br>Editora: Educator |

**20)**

| | |
|---|---|
| | |
| ***Título*** | **APRENDENDO** |
| ***Objetivo*** | Apresentações |
| ***Duração*** | 15 minutos aproximadamente |
| ***N° Mínimo de Participantes*** | 0 |
| ***N° Máximo de Participantes*** | 0 |
| ***Material para Aplicação*** | Um objeto pequeno (uma bola) |
| ***Procedimento*** | 1. Formar um círculo e explicar aos participantes que nós daremos uma oportunidade para que aprendam mais uns dos outros.<br>Quem estiver com a bola deve passá-la a outra pessoa que deverá dizer seu nome e revelar algo diferente sobre si (uso lente de contato por exemplo ou tenho um cachorro).<br>2. Quando todos tiverem falado, explicar que na Segunda rodada eles terão que passar a bola a alguém e dizer o nome da pessoa e o que ela disse na rodada anterior. |
| ***Variações*** | |
| ***Observações*** | |
| ***Fonte*** | Grupo de Jogos em T&D |