

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Planejamento de necessidade e desenvolvimento de pessoal de manutenção

Autor: FERDINANDO DE SOUZA QUADROS

**Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de especialista em
Administração de pessoas.**

Orientador: Prof^a Dr^a MIRIAN PALMEIRA

**Curitiba
2005**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	PROBLEMA PRINCIPAL	5
1.2	PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS	5
1.3	JUSTIFICATIVA ECONÔMICA/SOCIAL.....	5
1.4	RESUMO DOS ÍTENS OU CAPÍTULOS	7
2	OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2.1	OBJETIVO GERAL.....	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
3.1	GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS	11
3.2	RECRUTAMENTO DE PESSOAL	13
3.3	FONTES DE RECRUTAMENTO	15
3.4	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	15
3.5	SELEÇÃO DE PESSOAL	19
3.6	TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	20
3.7	O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	24
3.8	AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS	24
4	METODOLOGIA GERAL E DE COLETA DOS DADOS.....	26
4.1	LEVANTAMENTO DE DADOS	26
4.2	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES AOS FUNCIONÁRIOS .	51
4.2.1	Atitudes.....	52
4.2.2	Conhecimentos Teóricos.....	52
4.2.3	Conhecimentos Práticos.....	52
4.2.4	Fatores Organizacionais	52
4.3	Universo	53
4.4	POPULAÇÃO ALVO E SEGMENTOS	54
5	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE	55
5.1	ORGANIZAÇÃO	55
6	ANÁLISE	57
6.1	DEFINIÇÕES.....	58

6.2 PROCEDIMENTOS	58
6.2.1 Da Elaboração dos Grupos	59
6.2.2 Da Avaliação para Profissionais Operacionais	59
6.2.3 As competências avaliadas para os profissionais operacionais	59
6.2.4 Dos Critérios de Avaliação e Pontuação	61
6.2.5 Do Feedback	61
6.2.6 Dos Programas de Capacitação e Planos de Ação	62
6.2.7 Dos Novos Profissionais	63
6.2.8 Da Mobilidade Interna ou Externa	63
6.2.9 Da Periodicidade	63
7 RECOMENDAÇÕES	65
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
8.1 RECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma introdução do assunto a ser tratado, o histórico da organização a ser estudada, o problema principal, principais conceitos envolvidos, justificativa econômica social e o resumo dos capítulos.

1.1 PROBLEMA PRINCIPAL

O presente estudo aborda como problema principal o Planejamento de Necessidades e Desenvolvimento de Pessoal de Manutenção. O estudo consiste na elaboração e discussão de um modelo integrado que abrange o aumento e a redução das necessidades de pessoal, as alterações que tais variações promovem nas funções e na estrutura, as descrições e especificações de cargo, os procedimentos para recrutamento, avaliação, seleção e preenchimento de cargos, assim como os tipos de treinamento e as diferentes formas de movimentação de pessoal.

1.2 PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS

O conceito adotado será o de conjunto de elementos em interação, como base da teoria geral de sistemas.

1.3 JUSTIFICATIVA ECONÔMICA/SOCIAL

Deverá ser assegurada a oportunidade de participação de todos os profissionais (mecânicos, eletricitas, funileiros, pintores, soldadores, lubrificadores, lavadores, controladores de manutenção) em pelo menos um curso de capacitação anual.

Os recursos financeiros serão pleiteados mediante um Programa de Assistência Educacional, o qual tem como objetivo formalizar e divulgar as diretrizes relativas ao Programa de Assistência Educacional para os colaboradores da

empresa, o qual visa incentivar seus colaboradores ao desenvolvimento profissional e pessoal.

O disposto neste programa abrange todos os colaboradores da **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A** regularmente registrados, que trabalhem em tempo integral há mais de um ano na empresa.

Curso de Alfabetização, Ensino Fundamental, Profissionalizante e Aperfeiçoamento:

a-) A Companhia estabeleceu este plano para encorajar os seus colaboradores a iniciarem a alfabetização e/ou completarem o ensino fundamental, através da implantação de salas de aula nas unidades da empresa.

b-) O propósito é de incentivo à alfabetização (erradicação do analfabetismo na empresa) e/ou complementação do ensino fundamental. As unidades que possuam colaboradores nesta situação devem viabilizar salas de aula e apoio educacional adequado. Todos os colaboradores nesta condição terão direito ao benefício.

c-) Cursos Profissionalizantes: A Companhia estabeleceu este benefício para encorajar os seus colaboradores a investirem na atualização constante de seus conhecimentos propiciando um desenvolvimento profissional alinhado às expectativas da mesma.

d-) Cursos de Curta Duração (Técnicos/Aperfeiçoamento): Eventualmente, poderão ser considerados cursos de aprimoramento técnico de curta duração (inferior a 44 horas) e custo total inferior a R\$ 4.000,00. A aprovação destes cursos está condicionada a uma pesquisa de mercado de, no mínimo, 03 (três) empresas que ofereçam o mesmo conteúdo. Este conteúdo deve ser de aplicação imediata na área de atuação do funcionário. Estes cursos de aprimoramento possuem regras de reembolso específicas.

O incentivo ocorre a partir do mês de março do ano vigente, até fevereiro do ano seguinte. Após essa data, será revisada a continuidade do benefício;

São responsabilidades do funcionário:

- Contratar os serviços da escola / instituição diretamente, sem a mediação da **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A**;

- Enviar à área de Recursos Humanos, periodicamente, o documento de valor fiscal (nota fiscal, etc) previamente assinado pelo gestor imediato, para reembolso dos valores;

Caso o funcionário que tenha sido aprovado, não apresente as despesas e não justifique o cumprimento do procedimento, em agosto do ano vigente, o *Conselho de Diretoria* irá revisar os casos aprovados, podendo o funcionário ser excluído da ajuda e, assim, proporcionar oportunidade para outros colaboradores que tenham interesse em utilizar-se deste programa. O funcionário que não utilizou o benefício torna-se, então, inelegível por um período de 01 (um) ano;

A continuidade dessa assistência dependerá sempre de avaliação semestral;

A companhia reembolsará somente uma vez cada segmento do curso. Cabe ao supervisor garantir que a companhia não pagará casos de repetência;

A alocação das despesas referentes à parte da empresa deverá ser realizada por recursos humanos da administração central;

A Empresa não reembolsará multa por atraso de pagamento de mensalidade, nem mesmo à despesas referentes à compra de material didático;

O mesmo funcionário não será elegível no mesmo ano para dois cursos concomitantes;

O acompanhamento do aproveitamento do aluno ficará a cargo do gestor imediato;

Anualmente, as datas do processo eletivo PAE, serão definidas e informadas aos colaboradores pela área de RH Corporativo, com auxílio do RH local, no mês de janeiro de cada ano em exercício;

A companhia poderá cancelar ou modificar este plano a qualquer tempo.

1.4 RESUMO DOS ÍTENS OU CAPÍTULOS

Este trabalho é composto de nove capítulos dispostos na seguinte forma:

Capítulo 1: Este capítulo apresenta uma introdução do assunto a ser tratado, o histórico da organização a ser estudada, o problema principal, principais conceitos envolvidos, justificativa econômica social e o resumo dos capítulos.

Capítulo 2: Neste capítulo é delineado o objetivo geral e o que será necessário para alcançá-lo, bem como os objetivos específicos.

Capítulo 3: No capítulo da fundamentação teórica-empírica, trata-se de assuntos pertinentes ao tema do trabalho afim de que se possa fazer uma releitura, através dos autores, daquilo que se está analisando. Dentre eles destacam-se gestão baseada em competências, recrutamento de pessoal, seleção de pessoal e avaliação e controle dos resultados.

Capítulo 4: Neste capítulo, é descrita a metodologia utilizada para o estudo através de levantamento de dados, descrição dos campos, verificação das competências profissionais relevantes nos funcionários.

Capítulo 5: Neste capítulo é apresentada a organização estudada.

Capítulo 6: Neste capítulo é descrito a população alvo a ser estudada.

Capítulo 7: Apresenta as recomendações do trabalho.

Capítulo 8: Apresenta as considerações finais buscando cumprir os objetivos do trabalho.

2 OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Planejar as necessidades e apoiar o desenvolvimento de pessoal de manutenção, através da capacitação, através das competências profissionais consolidando e promovendo o crescimento da equipe de trabalho de forma eficaz e consciente, estabelecendo um curso de ações visando atingir os objetivos pré-determinados.

Para se alcançar os objetivos deste trabalho, será necessário desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, visto ser uma necessidade de vital importância no desenvolvimento da rotina de trabalho da manutenção, visando o sucesso como um todo. Para que tudo dê certos alguns parâmetros serão analisados e desenvolvidos, entre eles: número suficiente na equipe; comprometimento, comunicação e motivação entre a equipe.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover a melhoria da eficiência do pessoal de manutenção, da qualidade dos serviços prestado e da satisfação dos clientes internos;
- Propiciar a adequação do pessoal de manutenção aos novos perfis profissionais da área, em sintonia com o cenário globalizado, caracterizado por gestão pró-ativa, esforços cooperativos, ações compartilhadas em equipe e novas tecnologias;
- Promover a valorização profissional, pela busca do processo de educação permanente para desenvolvimento de competências com vistas ao aprimoramento do conhecimento técnico, de acordo com os avanços tecnológicos;
- Identificação de competências a serem desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem;
- Estimular o aumento do nível de motivação dos colaboradores;

- Aprimorar a racionalização do uso de recursos alocados para capacitação.
- Definir os fatores de desempenho da equipe.
- Definir procedimentos de avaliação de desempenho.
- Fornecer treinamentos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

3.1 GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

A gestão baseada em competências, ou simplesmente gestão de competências, tem sido apontada como uma tecnologia alternativa dos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001; Santos, 2001).

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de uma organização, a gestão de competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais (Prahalad e Hamel, 1990; Durand, 1998).

No fim da idade média, a expressão competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de assunto específico. Mais tarde passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

No início do século passado, com o advento da Administração Científica, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias ao exercício de certas funções, enfocando aspectos operacionais do trabalho e especificações do cargo. Sob esta perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam uma pessoa a exercer certa função. Mais tarde, em razão de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Reconheceu-se que as pessoas não são competentes apenas do ponto de vista cognitivo, mas também no que se refere aos aspectos emocionais (Santos, 2001).

Algumas concepções, então, passaram a contemplar a valorização das atitudes como recurso determinante da competência. Zarifian (1996), por exemplo, ao definir competência, faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Zarifian, 1996, p.5), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A freqüente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que ele adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, utilizado de diferentes maneiras, conforme relatam McLagan (1997), Brandão e Guimarães (2001) e Ruas (2001). Abordagens mais respeitadas, contudo, buscam não só considerar diversas dimensões do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho, conforme sugerem Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Ruas (2001). Nessa mesma linha, Ropé e Tanguy (1997) afirmam que um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (Nisembaum, 2000; Santos, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Outros (Brandão, 1999; Bruno Faria e Brandão, 2002) por opção metodológica, procuram descrever também os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem necessários para que a pessoa possa apresentar o desempenho desejado.

Conhecimentos, habilidades e atitudes representam, então, recursos ou dimensões interdependentes da competência (Durand, 1998). O conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que

têm relevância e causam impacto em seu comportamento. Habilidade refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao saber como fazer algo. E a atitude, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações (Brandão, 1999).

Até aqui, referiu-se a competência no plano individual, como um atributo relacionado a uma pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o conceito a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros.

3.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de empregos que pretende preencher.

Recrutar bem só é possível se a empresa dispuser de uma estrutura de cargos e salários atualizada, enxuta e dinâmica, além de um planejamento de recursos humanos condizente com a estratégia geral da organização.

O processo inicia-se com a definição do perfil da empresa e também de seus profissionais e com a realização de uma pesquisa do potencial de RH a fim de proporcionar à organização uma visão clara do número e tipos de colaboradores necessários ao pleno funcionamento da empresa num determinado período.

De posse dessas informações, a área de RH estará em condições de obter uma melhor classificação da estrutura ocupacional da organização; definir da forma mais clara e objetiva a mobilidade ocupacional da empresa e identificar melhor a diferença existente entre as necessidades totais de RH e a disponibilidade efetiva da força de trabalho da empresa. Essa diferença será determinada para atender os objetivos e estratégias da organização, ou seja, a demanda de recursos humanos é resultado da demanda pelos produtos ou serviços e níveis de produtividade da

organização. Com base em sua estimativa de receita total, a administração pode tentar estabelecer o número e a combinação de recursos humanos necessários para alcançar essa receita. Essas informações são então ajustadas para refletir ganhos ou perdas de produtividade baseados em mudanças na tecnologia.

Ao levantar as necessidades de mão-de-obra, o sistema de RH deve levar em conta a caracterização inicial das necessidades de mão-de-obra a ser contratada; a análise de todos os aspectos relacionados com essas necessidades (financeiros, de oportunidade, estruturais etc.); a verificação da extensão das necessidades (áreas onde ocorrem com maior ou menor freqüências); o procedimento de um inventário da mão-de-obra necessária: tipos de funções, qualificações exigidas, conhecimentos e habilidades necessários; a definição da urgência ou não da necessidade solicitada.

Historicamente a responsabilidade pelo recrutamento é do departamento de recursos humanos. Esta responsabilidade é importante porque os resultados da empresa dependem da qualidade das pessoas que a ela ingressam. No entanto, há tendências de mudanças na área de recrutamento. Empresas especializadas nessa atividade estão oferecendo e realizando seus serviços como forma de reduzir custos para a empresa contratante, melhorar os resultados do processo além de liberar a administração de recursos humanos para a criação e comunicação de valores, crenças, normas e políticas da empresa para seus colaboradores.

A correta avaliação de qualquer programa de recrutamento baseia-se, principalmente, na rapidez de atendimento à requisição de RH encaminhada pela unidade interessada; no número de candidatos potencialmente capacitados para cada vaga anunciada; no custo operacional relativamente baixo do recrutamento face à qualidade e quantidade dos candidatos encaminhados; e na maior permanência dos candidatos no emprego ao serem efetivados.

Por outro lado, o recrutamento deficiente ou inadequado traz prejuízos à empresa, tais que: alto índice de giro de pessoal ("turnover"); aumento substancial dos custos de recrutamento; e ambiente de trabalho comprometido com colaboradores pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções.

3.3 FONTES DE RECRUTAMENTO

O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes de recursos humanos no mercado, que lhe interessem especialmente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender os requisitos preestabelecidos pela organização.

As fontes que a empresa utiliza dependem do tipo ou do nível do cargo e da situação econômica. Quanto maior a aptidão requerida ou quanto mais elevada a posição na hierarquia da organização, mais o processo de recrutamento se expandirá até se tornar uma busca regional, nacional ou internacional. E quando a taxa de desemprego é alta, é mais fácil para a organização atrair candidatos qualificados. Quando o desemprego é baixo, normalmente se precisará de mais fontes de recrutamentos para localizar um grupo de candidatos.

Atualmente, as empresas estão mostrando mais criatividade e utilizando mais fontes alternativas a fim de aumentar a diversidade cultural dos candidatos. Como dito anteriormente, estão também buscando empresas de colaboradores temporários como fonte de novos colaboradores a fim de aumentar sua flexibilidade e obter a oportunidade para avaliar um potencial funcionário permanente com um mínimo de comprometimento. Além disso, a Internet surge como um dispositivo de recrutamento para ampliar o acesso ao mercado de recursos humanos.

3.4 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

A rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis.

Contudo, na maioria das vezes, por falta de tempo ou de preparo, o órgão de recrutamento recebe, por delegação, a incumbência de prestar serviços e consultoria para os demais órgãos da organização, que permanecem detentores das decisões a respeito do assunto. Para isso, a equipe de recursos humanos deve conhecer, na prática, a empresa como um todo, para que possa escolher a melhor pessoa para desempenhar determinada função.

Como visto anteriormente, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificadas que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-la, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender à suas necessidades.

Verificamos também que o mercado de recursos humanos é constituído de um conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em algumas empresas) ou disponíveis (desempregados). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego) ou potenciais (pretendendo mudar de emprego). Ocorre que os candidatos aplicados sejam reais ou potenciais, estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa. Daí os dois meios de recrutamento: recrutamento interno e recrutamento externo.

O recrutamento interno está fundamentado na movimentação de pessoas da própria organização, envolvendo transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de RH ou planos de carreira funcional.

As vantagens do recrutamento interno podem ser encontradas na economia de recursos para anúncios ou comissões de agências, na rapidez, no maior índice de validade e de segurança, na poderosa fonte de motivação para os empregados, no aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento do pessoal, entre outras.

Porém, há que se levar em conta certas dificuldades que podem prejudicar a apresentação de candidatos da própria companhia para o preenchimento de certos cargos disponíveis, tais que: insuficiência de RH internos; dificuldades em se conseguir a aprovação de gerentes para liberar seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção; eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção.

Os principais meios utilizados no processo de recrutamento interno de RH podem ser: quadros de avisos ao pessoal, comunicações internas aos gerentes de unidades, consulta ao "banco de recursos humanos", divulgação em periódicos (jornal) da empresa destinada a todos os colaboradores.

O recrutamento interno é um recurso eficiente na motivação dos colaboradores da empresa. Contudo, quando não for possível obter-se candidatos às vagas dentro da organização, deve-se recorrer ao recrutamento externo.

Entre os vários meios de se processar o recrutamento externo, pode ser listado os seguintes: anúncios na imprensa (escrita e falada), escolas e universidades, associações de classe e sindicatos, recomendações de empregados da empresa, agências de emprego, arquivos de candidatos, apresentação espontânea de candidatos, intercâmbio de empresas.

A escolha de um ou mais desses meios para recrutar candidatos do mercado externo depende de uma série de fatores, tais como o custo operacional, a rapidez no atendimento e nos resultados e a eficiência do trabalho prestado.

No entanto, algumas desvantagens são encontradas no recrutamento externo, são elas: é geralmente mais demorado; é mais caro e exige despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários, etc.; em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos; quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional; geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas

salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas o recrutamento interno ou apenas o recrutamento externo. Um sempre deve complementar o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto por ser adotado em três alternativas de sistema:

a) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias;

b) Inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não se apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa as oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para recrutamento externo;

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja através de *input* ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade entre eles. Com isto, a empresa

assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

3.5 SELEÇÃO DE PESSOAL

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (*input*), portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade de previsão, de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva.

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho da pessoa, bem como a eficácia da organização.

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

Se todos os indivíduos fossem iguais e as condições para aprender e trabalhar fossem as mesmas, a seleção poderia ser desprezada. Contudo, há uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas (estatura, peso, sexo, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência etc.), que levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem uma situação de forma diferente e a desempenharem maior ou menor sucesso nas ocupações da organização. As pessoas diferem tanto na capacidade para aprender uma tarefa como no nível de realização das mesmas após a aprendizagem. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa de seleção. De um modo geral, o processo seletivo deve fornecer não só

um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis.

Se, de um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, e de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando o emprego, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação –entre duas variáveis: os requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam– e de decisão –a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos, que é sempre responsabilidade do órgão requisitante–.

Uma decisão é correta quando o candidato foi aceito e mais tarde se verificou bem-sucedido no cargo ou quando o candidato foi rejeitado e teria desempenhado mal se fosse contratado.

Problemas ocorrem quando cometemos erros ao rejeitar candidatos que mais tarde teria desempenhado o cargo com sucesso (erros de rejeição) ou ao aceitar ao aceitar aqueles que posteriormente desempenham mal (erros de aceitação). Esses problemas, infelizmente, estão longe de ser insignificantes. As técnicas de seleção que resultam em erros de rejeição podem deixar a organização vulnerável a acusações de discriminação. Os erros de aceitação, por outro lado, representam custos muito óbvios para a organização, entre os quais o custo de treinamento, despesas geradas ou lucros perdidos devido a incompetência do funcionário, e o custo de demissão e de um novo recrutamento e seleção.

3.6 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de tomada de decisão, deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para adquirir alguma validade. Para tanto, o processo de seleção de recursos humanos está apoiado em três insumos interdependentes: a) análise, avaliação e classificação de cargos; b) administração de salários e c) recrutamento.

A análise, avaliação e classificação de cargos informam ao recrutador as descrições de cargos da empresa, proporcionam dados importantes sobre as

exigências físicas e psicológicas dos ocupantes desses cargos, bem como transmitem seus padrões de desempenho. Quando se trata de algum cargo novo, sobre o qual a organização ainda não tem nenhuma definição *a priori*, existe a alternativa de verificar, em organizações similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes. Ou então, caso não haja no mercado nenhum cargo semelhante, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.

Por sua vez, a administração salarial orienta a seleção de pessoas em matéria de parâmetros de classes de salários de conformidade com a política salarial da organização.

Finalmente, o recrutamento alimenta o processo seletivo com uma quantidade adequada de candidatos para o preenchimento dos cargos ou vagas disponíveis.

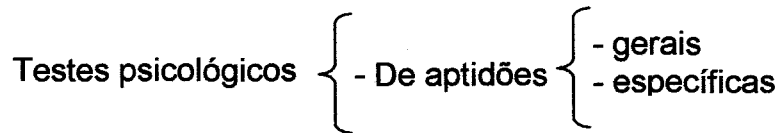
Obtidas as informações acerca do cargo e das características que deve possuir seus ocupantes, delineada a ficha profissiográfica –codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir–, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequadas ao caso ou à situação.

As técnicas de seleção podem ser divididas em cinco grupos bem distintos:

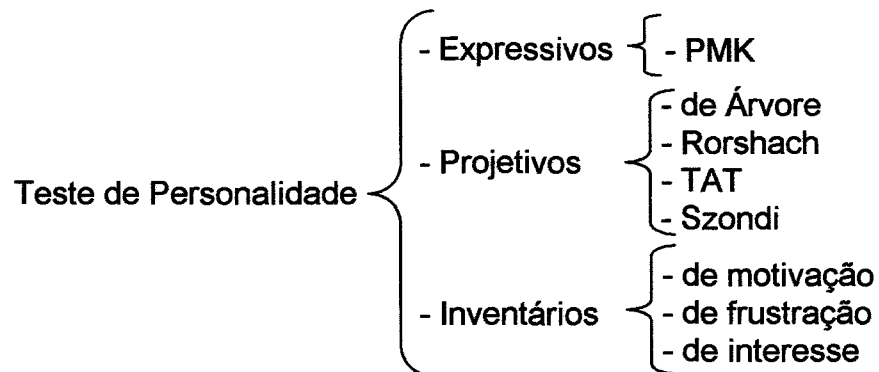
1. Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade: visam avaliar objetivamente o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício.

Prova de conhecim./capacidade	{ - Gerais - Específicos	{ - de cultura geral - de línguas
		{ - de cultura profissional - de conhecimentos

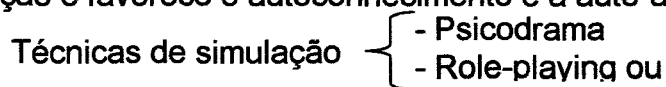
2. Testes psicológicos: possibilitam uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento do selecionador.



3. Testes de personalidade: buscam verificar o que o candidato é capaz de fazer. Como é sabido, o comportamento humano é relacionado com a motivação, de um lado, e com o modo do empregado se comportar habitualmente, do outro. Dessa maneira, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais. Ao mesmo tempo, os testes de personalidade objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato (traços adquiridos), bem como pesquisar algumas das características fundamentais de seu temperamento (traços herdados).



4. Técnicas de simulação: o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, fornecendo alguma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo. Estas técnicas são intensamente utilizadas nos cargos que exijam forte componente de relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos etc. A simulação promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação.



5. Entrevistas de seleção: O propósito central da entrevista de seleção é obter do candidato informações complementares que não foram reveladas durante a aplicação da série de testes.

Em todo processo seletivo, a entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um

candidato a emprego. Constitui a técnica de seleção mais freqüentemente utilizada e a que envolve maior dose de subjetividade e de imprecisão. A entrevista pessoal deve ser feita com bastante habilidade e tato, a fim de que se possa realmente produzir os resultados esperados. Ela tem outras inúmeras aplicações, como triagem no recrutamento, seleção, aconselhamento e orientação, avaliação de desempenho, desligamento, etc.

Entrevistas de seleção

- Dirigidas (com roteiro)
- Não dirigidas (sem roteiros ou livres)

Levando-se em conta que a entrevista de seleção de RH é um instrumento de uso universal, sendo sua importância reconhecida por todos, há que se admitir que o aperfeiçoamento de sua técnica constitui um passo adiante para se efetuar uma boa seleção de candidatos.

A entrevista de seleção exige equilíbrio, autodomínio e boa disposição para desenvolver o difícil trabalho de agrupar dados isolados sobre o candidato, com o objetivo de obter uma descrição clara e objetiva do mesmo. Requer, ao mesmo tempo, um conhecimento adequado das pessoas como seres humanos, com uma percepção clara de suas diferenças.

Duas premissas decisivas orientam a entrevista:

- a. O entrevistador incompetente extrai muitas inferências de um número extremamente limitado de informações;
- b. Já a entrevista eficiente é aquele onde o entrevistador obtém uma redução de inferências, uma vez que as informações sobre o entrevistado são abundantes, concretas e diretas.

Muitas empresas, visando dar maior segurança e respaldo ao processo, estão recorrendo a mais de uma entrevista com os candidatos, ou seja:

- Entrevista preliminar para decidir se vale a pena ou não dedicar ao assunto o tempo da empresa e do candidato;
- Entrevista de avaliação mais extensa com os candidatos que restaram da triagem da entrevista preliminar, em que é adotado a decisão final de se admitir ou não o candidato entrevistado.

3.7 O PROCESSO DE SELEÇÃO

Geralmente se aplica mais de uma técnica de seleção, em um processo seqüencial cujas alternativas disponíveis são bastante variadas. No processo seqüencial, cada técnica de seleção aplicada representa um estágio de decisão para se verificar se o candidato passará à técnica seguinte.

a) Seleção de estágio único: tipo de seleção cuja abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de uma técnica de seleção. É a situação de seleção onde existem várias vagas, e as restrições referem-se somente às existências mínimas para aceitação do candidato. A decisão terminal é dada a respeito de cada pessoa, após a obtenção da informação.

b) Seleção seqüencial de dois estágios: tipo de seleção utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato, seu objetivo é melhorar a eficiência do programa de seleção por meio do plano seqüencial: somente os candidatos aprovados no primeiro estágio passarão pelo segundo estágio, o que permite economia de testes. A decisão terminal ocorre após o segundo estágio.

c) Seleção seqüencial de três estágios: é um processo de seleção que envolve uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção. O candidato somente passa ao estágio seguinte aprovado no estágio anterior.

d) Seleção seqüencial em quatro ou mais estágios: envolve a utilização de maior número de técnicas seletivas. A principal vantagem dos planos seqüenciais reside na economia e no custo de obtenção das informações sobre o candidato realizado parceladamente segundo a necessidade de cada caso.

3.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

Todo sistema tem um ou alguns objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos e é eficiente quando o faz com um mínimo de recursos, esforços e tempo.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber escolher as fontes de recursos humanos, conciliar recrutamento interno com recrutamento externo, saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia está em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

4 METODOLOGIA GERAL E DE COLETA DOS DADOS

O presente estudo teve por finalidade identificar através de ferramenta apropriadas competências profissionais relevantes a colaboradores que atuam na área de manutenção em uma empresa na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

Com a aplicação da pesquisa, pretendeu-se realizar um diagnóstico das lacunas de competências dos profissionais da área de manutenção da organização, de forma a subsidiar a elaboração de um plano de desenvolvimento para esses colaboradores, nas diferentes funções que nela ocupam. Para tanto, foram realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas, através de preenchimento de formulários, conforme descrito adiante.

Definições:

Colaborador: abrange todos os colaboradores da Organização, assim como os profissionais mantidos por contratos com prestadores de serviços.

Responsável pela Função: supervisor, coordenador ou encarregado, diretamente responsável pela referida função.

Competência necessária: educação, habilidades, experiência e treinamentos considerados imprescindíveis para o pleno desenvolvimento da função.

Competência desejável: educação, habilidades, experiência e treinamentos que complementam a formação do colaborador para a melhoria da função, porém não são de caráter obrigatório.

4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

A organização pesquisada tem como principal atividade a coleta de resíduos domiciliares. A organização passou por um processo de reestruturação nos últimos anos, e por consequência, percebeu-se a necessidade de identificação das competências a serem desenvolvidas por seus colaboradores, a fim de que apresentassem desempenhos compatíveis com o esperado em suas funções.

Funcionário	João da Silva	Função: Borracheiro
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar reparos em câmaras de ar e pneus; ✓ Efetuar as inspeções de rotina para diagnosticar o estado de conservação e funcionamento dos pneus; ✓ Fazer rodízios de pneus, quando necessário.
---	--

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 7ª série do Ensino Fundamental; ✓ Carteira de Habilitação – categoria "C".
-----------------	---

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso para Borracheiros; ✓ Curso de Direção Defensiva; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	---

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pneus, recapagem e geometria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização; ✓ Atenção; ✓ Comprometimento com a organização; ✓ Agilidade.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 1 ano e 5 meses como Borracheiro; ✓ Outras empresas – 12 anos.
--------------------	---

Funcionário	Luciano Pereira	Função: Eletricista de Veículos
		Admissão: xx/xx/xxxx
Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar defeitos em motores, máquinas, equipamentos e instalações, procedendo a troca das peças desgastadas ou executando os serviços de reparos necessários; ✓ Montar ou reformar sistemas elétricos; ✓ Executar a instalação de motores de partida, alternadores e outros componentes elétricos dos equipamentos; ✓ Orientar os usuários sobre as condições de funcionamento e operação dos equipamentos elétricos; ✓ Especificar e solicitar o material a ser utilizado na manutenção elétrica. 	
Competências		
Educação	✓ 4ª série do Ensino Fundamental.	
Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso Eletricista de Veículos e Injeção Eletrônica - SENAI; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado. 	
Habilidades	Conhecimentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas elétricos automotivos; ✓ Sistemas eletrônicos. 	Comportamentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atenção; ✓ Responsabilidade; ✓ Confiabilidade; ✓ Criatividade; ✓ Organização; ✓ Agilidade.
Experiência	✓ Recicle – 7 anos e 2 meses como Eletricista de Veículos.	

Funcionário	Jair Martins	Função: Frentista
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receber e conferir a descarga de combustíveis, verificando se está de acordo com as especificações; ✓ Abastecer equipamentos; ✓ Verificar e repor o nível de óleo lubrificante, averiguando o sistema de arrefecimento do mesmo; ✓ Drenar reservatório de ar; ✓ Verificar indicador da restrição do filtro de ar; ✓ Limpar o posto de abastecimento; ✓ Efetuar a medição diária dos tanques de combustíveis.
---	--

Competências	
Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8º série do Ensino Fundamental.

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Correta Utilização dos Equipamentos de Proteção – EPI's e EPC's; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	--

Habilidades	Conhecimentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecimento de combustíveis; ✓ Conferência de cargas. 	Comportamentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização; ✓ Relacionamento interpessoal; ✓ Trabalho em equipe; ✓ Comunicação; ✓ Zelo.
--------------------	---	--

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 6 anos e 2 meses como Frentista.
--------------------	--

Funcionário	Carlos Silva	Função: Funileiro
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar serviços de funilaria preventiva e corretiva em caminhões, máquinas e acessórios; ✓ Executar pequenos serviços de solda, corte com maçarico, quando necessário; ✓ Verificar a necessidade de reparos em ferramentas utilizadas na manutenção, anotando as atividades e peças trocadas, para efeito de controle.
---	--

Competências	
Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8ª série do Ensino Fundamental.

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Correta Utilização dos Equipamentos de Proteção – EPI's e EPC's; ✓ Curso de Lataria e Pintura; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	---

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funilaria e pintura; ✓ Fibras de vidro; ✓ Tintas automotivas e reparação automotiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipe; ✓ Estar sempre atualizado; ✓ Saber priorizar as tarefas; ✓ Fácil relacionamento.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 3 anos e 3 meses como Funileiro.
--------------------	--

Funcionário	José de Freitas	Função: Lavador de Veículos
		Admissão: xx/xx/xxxx
Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavar os caminhões, veículos leves, equipamentos, peças e outros; ✓ Lavar a oficina mecânica completa. 	
Competências		
Educação	✓ 4ª série do Ensino Fundamental.	
Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Solda, Leitura e Interpretação de Desenhos Mecânicos; ✓ Curso da CIPA; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado. 	
Habilidades	Conhecimentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conservação de veículos e equipamentos e os produtos a serem utilizados na lavagem. 	Comportamentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidade de relacionamento; ✓ Organizado; ✓ Trabalho em equipe; ✓ Zelo.
Experiência	✓ Recicle – Desde 01/06/1999 (5 anos e 1 mês) como Lavador de Veículos.	

Funcionário	Vanderli da Silva	Função: Lubrificador
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar a lubrificação de todos os equipamentos mecânicos, conforme especificações; ✓ Trocar óleos e filtros dos caminhões; ✓ Fazer a limpeza de motores e compressores; ✓ Retirar amostras de óleo para análise.
---	---

Competências	
Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino Fundamental (cursando).

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Correta Utilização dos Equipamentos de Proteção – EPI's e EPC's; ✓ Curso de Lubrificação - ESSO; ✓ Curso de Lubrificação – TEXACO; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	--

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologia de graxas e lubrificantes; ✓ Tecnologia em filtragens de ar; ✓ Fluidos de transmissão automática; ✓ Anticongelante e fluido de refrigeração. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipe; ✓ Saber priorizar as tarefas; ✓ Bom relacionamento e atenção.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – Desde 01/01/1998 (6 anos e 6 meses) como Lubrificador.
--------------------	--

Funcionário	Daniel Liborio	Função: Mecânico 2 Tempos
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar consertos mecânicos ou elétricos nas fazendo a desmontagem e montagem dos respectivos componentes; ✓ Efetuar a troca de óleo e limpeza de motores e carburadores; ✓ Efetuar a substituição de rolamentos de motores e outras peças com vida útil previsível; ✓ Lavar peças e outros componentes de motores e equipamentos; ✓ Acompanhar os testes de produção, verificando o adequado funcionamento das máquinas; ✓ Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle.
---	--

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino Médio; ✓ Carteira de Habilitação – categoria "AB".
-----------------	--

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Mecânica em Motocicletas - Yamaha; ✓ Direção Defensiva; ✓ Palestra de Integração; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	--

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica, hidráulica, mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia, hidráulica básica; ✓ Noções de Segurança do Trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento interpessoal; ✓ Comunicação; ✓ Dedicção; ✓ Zelo; ✓ Atenção; ✓ Capacidade de realização; ✓ Trabalho em Equipe; ✓ Zelo.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 2 anos e 3 meses como Mecânico 2 Tempos.
--------------------	--

Funcionário	Antonio Tassi de Oliveira	Função: Mecânico de Veículos
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar serviços de manutenção mecânica preditiva, preventivos e corretivos em todos os equipamentos e respectivos acessórios, assegurando o seu adequado funcionamento, montagem de conjuntos mecânicos reservas, seguindo especificações do fabricante, utilizando ferramental apropriado; ✓ Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle, em ordens de serviço, desmontar e montar componentes mecânicos, corrigindo os defeitos encontrados, receber e inspecionar os materiais de manutenção, verificando sua conformidade com as especificações, revisão de comandos hidráulicos e bombas hidráulicas, diagnóstico de falhas em componentes hidráulicos.
---	---

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino Médio; ✓ Carteira de habilitação – categoria “AE”.
-----------------	--

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica Diesel; ✓ Reparação de Sistemas de Embreagem; ✓ Suspensão; ✓ Sistema de Freios a Ar; ✓ Direção Defensiva; ✓ Palestra de Integração; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	---

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica, hidráulica, mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia, hidráulica básica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização; ✓ Trabalho em equipe; ✓ Capacidade de realização; ✓ Comunicação; ✓ Atenção; ✓ Zelo.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 1 ano e 2 meses como Mecânico de Veículos.
--------------------	--

Funcionário	Julio da Conceição Mesquita	Função: Mecânico Hidráulico
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisão de comandos hidráulicos e bombas hidráulicas, diagnóstico de falhas em componentes hidráulicos.
---	---

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2º ano do Ensino Médio; ✓ Carteira de Habilitação – categoria "B".
-----------------	---

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medição e Interpretação de Desenho Mecânico; ✓ Matemática Básica; ✓ Palestra de Integração; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	---

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica, hidráulica, mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia, hidráulica básica; ✓ Noções de Segurança do Trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização; ✓ Trabalho em equipe; ✓ Atenção; ✓ Zelo.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 1 ano e 10 meses como Mecânico Hidráulico; ✓ Outras empresas - .
--------------------	---

Funcionário	Augusto Honório Barbosa	Função: Mecânico Líder
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspecionar caminhões, verificando seu estado de conservação e de funcionamento, visando identificar necessidades de reparos corretivos; ✓ Manutenção preditiva e preventiva, orientado as áreas de operação quanto à utilização correta dos equipamentos; ✓ Supervisionar o recebimento de materiais para manutenção, assegurando sua conformidade com as especificações; ✓ Controlar as atividades do pessoal, visando otimizar a utilização do tempo e distribuição dos serviços de manutenção, conferir o mesmo e anotar nas ordens de serviço.
---	--

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino Médio; ✓ Carteira de Habilitação – categoria "C".
-----------------	---

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Motor; ✓ Montagem de Caixa de Câmbio e Embreagem; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	---

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecânica, hidráulica, mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia, hidráulica básica; ✓ Noções de Segurança do Trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento interpessoal; ✓ Comunicação; ✓ Dedicção; ✓ Zelo; ✓ Atenção; ✓ Responsabilidade; ✓ Trabalho em Equipe; ✓ Respeitar as normas da empresa.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – Desde 01/05/2002 (2 anos e 2 meses) como Mecânico Líder.
--------------------	--

Funcionário	Genivaldo Franco	Função: Pintor de Veículos
		Admissão: xx/xx/xxxx

Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executar serviços de pintura em caminhões, máquinas e acessórios, visando proporcionar excelente acabamento e proteção contra as intempéries; ✓ Anotar os reparos feitos para efeito de controle.
---	--

Competências

Educação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 6ª série do Ensino Fundamental.
-----------------	---

Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Pintura Automotiva, Polimento e Espelhamento; ✓ Curso de Colimetria e Lixamento a Sêco; ✓ Palestra de Integração; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado.
---------------------	--

Habilidades	Conhecimentos	Comportamentos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pintura; ✓ Fibras de vidro; ✓ Tintas automotivas e reparação automotiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atenção; ✓ Organização; ✓ Facilidade de trabalhar em equipe.

Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recicle – 3 meses como Pintor de Veículos; ✓ Outras empresas -.
--------------------	--

Funcionário	Manoel do Carmo	Função: Soldador de Manutenção
		Admissão: xx/xx/xxxx
Descrição das atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Examinar as peças a serem soldadas, verificando especificações, desenhos e detalhes, selecionando o tipo de solda a ser utilizado; ✓ Preparar as partes a serem soldadas, aplicando o tratamento adequado; ✓ Fazer o acabamento final na peça soldada, limando, esmerilando ou lixando; ✓ Efetuar cortes em materiais ou peças de metal, utilizando maçarico. ✓ Verificar o estado de conservação e executar a manutenção preventiva nas partes soldadas dos equipamentos e ferramentas. ✓ Controlar as atividades de solda, registrando o trabalho realizado e material consumido. ✓ Especificar e solicitar o material a ser utilizado. ✓ Manter o local de trabalho limpo e organizado. 	
Competências		
Educação	✓ Ensino Fundamental (incompleto).	
Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Solda MIG e MAG, Montagem; ✓ Palestra do Sistema de Gestão Integrado. 	
Habilidades	Conhecimentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solda elétrica, mig, oxigênio, oxi-corte, medidas técnicas; ✓ Interpretação em desenho industrial, estruturas e propriedades dos metais e ligas. 	Comportamentos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipe; ✓ Facilidade de relacionamento; ✓ Priorizar tarefas.
Experiência	✓ Recicle – 3 anos e 11 meses.	

A partir desses dados acima mencionados, chegou-se às descrições de cargos das funções estudadas e as competências organizacionais necessárias, para se planejar as necessidades de desenvolvimento do pessoal da manutenção.

Borracheiro

Executar os serviços de borracharia, desmontando e montando pneus, reparando ou substituindo partes, visando o seu perfeito funcionamento e prolongamento de sua vida útil, com equipamentos apropriados.

Principais Atribuições

Executar reparos em câmaras de ar e pneus. Efetuar as inspeções de rotina para diagnosticar o estado de conservação e funcionamento dos pneus. Executar rodízios de pneus, quando necessário.

Escolaridade: grau de escolaridade necessário para o aprendizado das tarefas deste cargo: até a 4a série do 1o grau.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Trabalho em equipe, Organização, Responsabilidade, Confiabilidade e Agilidade.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?
2 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Conhecimento de pneus, conhecimento de recapagens e geometria.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:
Noções de geometria e cambagem.

Eletricista de Veículos

Executar a manutenção elétrica preventiva e corretiva em motores, máquinas, equipamentos de forma a mantê-los em perfeitas condições de uso.

Principais Atribuições

Identificar defeitos em motores, máquinas, equipamentos e instalações, procedendo à troca das peças desgastadas ou executando os serviços de reparos necessários, visando garantir o seu adequado funcionamento e prolongar sua vida útil. Fazer a montagem ou reforma de sistemas elétricos, visando o perfeito funcionamento dos equipamentos. Executar a instalação de motores de partida, alternadores e outros componentes elétricos dos equipamentos. Orientar os usuários sobre as condições de funcionamento e operação dos equipamentos elétricos, visando otimizar o desempenho desses equipamentos e evitar paradas por quebra ou defeito. Especificar e solicitar o material a ser utilizado na manutenção elétrica.

Escolaridade: grau de escolaridade necessário para o aprendizado das tarefas deste cargo: até a 4ª série do 1º grau.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho. Trabalho em equipe, Organização, Responsabilidade, Confiabilidade e Agilidade.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?
2 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Conhecimento de pneus, conhecimento de recapagens e geometria.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:
Noções de geometria e cambagem.

Frentista

Executar o abastecimento dos veículos da frota.

Principais Atribuições

Receber e conferir a descarga de combustíveis, assegurando sua conformidade com as especificações. Abastecer equipamentos. Verificar e repor o nível de óleo lubrificante e sistema de arrefecimento do mesmo. Drenar reservatório de ar. Verificar indicador da restrição do filtro de ar. Limpeza do posto de abastecimento. Medição diária dos tanques de combustíveis.

Escolaridade: 1º Grau Completo, acrescido de curso de especialização no SENAI (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho. Trabalho em equipe, Organização, Responsabilidade, Confiabilidade e Agilidade.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

1 ano.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Conhecimentos em metrologia, conhecimento em conferência de cargas, relacionamento interpessoal.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Metrologia.

Funileiro

Executar os serviços de funilaria, montando e desmontando, reparando ou substituindo partes e peças, visando o seu perfeito funcionamento e prolongamento de sua vida útil.

Principais Atribuições

Efetuar as inspeções de rotina para diagnosticar o estado de conservação e funcionamento dos equipamentos mecânicos. Executar os serviços de funilaria preventiva e corretiva em caminhões, máquinas e acessórios, assegurando o seu adequado funcionamento. Executar pequenos serviços de solda, corte com maçarico, quando necessário. Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle.

Escolaridade: 1º Grau Completo, acrescido de curso de especialização no SENAI (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho. Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Sólidos conhecimentos em funilaria e pintura, conhecimento em fibra de vidro, conhecimento em tintas automotivas e reparação automotiva.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Novas técnicas de funilaria, técnicas de lixamento a seco e proteção individual.

Lavador

Executar serviços de lavagem e limpeza de equipamentos e peças, visando seu perfeito funcionamento.

Principais Atribuições

Lavar os caminhões, veículos leves, equipamentos, peças e outros componentes de acordo com as normas de segurança estabelecidas. Lavar a oficina mecânica completa.

Escolaridade: 1º Grau Completo.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?
6 meses.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Conservação de veículos e equipamentos, conhecer produtos utilizados na conservação e noções de segurança.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:
Aplicação de produtos de alto rendimento veicular.

Lubrificador de veículos

Executar a manutenção preventiva/corretiva em sistemas de lubrificação dos equipamentos da frota.

Principais Atribuições:

Executar a lubrificação de todos os equipamentos mecânicos, conforme especificações de cada equipamento, utilizando os instrumentos apropriados. Executar troca de óleo e filtros dos caminhões. Efetuar a troca de óleo e limpeza de motores e compressores. Retirar amostras de óleo para análise.

Escolaridade: 1º Grau completo, acrescido de curso de especialização no Senai (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre bem atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

1 ano.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Tecnologia de graxas e lubrificantes, tecnologia em filtragens de ar, conhecimento de fluido para transmissão automática e anticongelante para radiadores.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo :

Análise elementar em lubrificantes e graxas e introdução a manutenção de motores diesel.

Mecânico 2 Tempos

Executar manutenção corretiva e preventiva em elementos mecânicos, visando garantir a continuidade e a disponibilidade das roçadeiras.

Principais Atribuições:

Efetuar consertos mecânicos ou elétricos nas partes mais simples das roçadeiras, fazendo a desmontagem e montagem dos respectivos componentes. Efetuar a troca de óleo e limpeza de motores e carburadores. Efetuar a substituição de rolamentos e motores e outras peças com vida útil previsível. Lavar peças e outros componentes de motores e equipamentos. Acompanhar os testes de produção, verificando o adequado funcionamento das máquinas. Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle.

Escolaridade: 1º Grau completo, acrescido de curso de especialização no Senai (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre bem atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?
3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Conhecimento em motores 2 tempos, conhecimento de catálogo de peças e desejável noções de segurança do trabalho.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo :
Reparação de motores 2 tempo.

Mecânico Hidráulico

Executar manutenção corretiva e preventiva em elementos mecânicos e hidráulicos, visando garantir a continuidade e a disponibilidade da frota.

Principais Atribuições:

Executar serviços de manutenção mecânica preventiva e corretivos em todos os equipamentos e respectivos acessórios, assegurando o seu adequado funcionamento. Montagem de conjuntos mecânicos reservas, seguindo especificações do fabricante, utilizando ferramental apropriado. Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle, em ordens de serviço. Desmontar e montar componentes mecânicos, corrigindo os defeitos encontrados. Receber e inspecionar os materiais de manutenção, verificando sua conformidade com as especificações. Revisão de comandos hidráulicos e bombas hidráulicas.

Escolaridade: 1º Grau completo, acrescido de curso de especialização no Senai (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre bem atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Mecânica hidráulica, mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças e metrologia.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo: Informações tecnológicas hidráulicas.

Mecânico de veículos

Executar manutenção corretiva e preventiva em elementos mecânicos e hidráulicos, visando garantir a continuidade e a disponibilidade da frota.

Principais Atribuições:

Executar serviços de manutenção mecânica preventiva e corretivos em todos os equipamentos e respectivos acessórios, assegurando o seu adequado funcionamento. Montagem de conjuntos mecânicos reservas, seguindo especificações do fabricante, utilizando ferramental apropriado. Anotar os reparos feitos, peças trocadas, para efeito de controle, em ordens de serviço. Desmontar e montar componentes mecânicos, corrigindo os defeitos encontrados. Receber e inspecionar os materiais de manutenção, verificando sua conformidade com as especificações.

Escolaridade: 1º Grau completo, acrescido de curso de especialização no Senai (ou equivalente).

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre bem atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia e operação e manutenção de motores diesel.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Motores de combustão interna operando no ciclo diesel.

Mecânico Líder: Supervisionar a execução dos serviços de manutenção em seu turno, distribuindo o serviço a ser executado e acompanhando o trabalho dos mecânicos, eletricitas, soldadores, pintores, funileiros, visando garantir o adequado funcionamento dos equipamentos.

Principais Atribuições:

Realizar inspeções nos caminhões verificando seu estado de conservação e de funcionamento, visando identificar necessidades de reparos corretivos de manutenção preventiva. Orientar as áreas de operação quanto à melhor maneira de utilizar os equipamentos, visando obter um maior desempenho das máquinas. Inspeccionar o estado de conservação dos equipamentos da oficina mecânica e ferramentaria. Supervisionar o recebimento e inspeção de materiais para manutenção, assegurando sua conformidade com as especificações. Controlar tarefas do pessoal, visando otimizar a utilização do tempo e dos recursos humanos disponíveis.

Escolaridade: 2º Grau completo, acrescido de curso técnico de mecânica.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Ser comunicativo, ter liderança, busca da informação através da comunicação e ser organizado, de modo a alocar a mão de obra disponível conforme a necessidade.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Mecânica veicular, interpretação de catálogos de peças, metrologia, hidráulica básica e operação e manutenção de motores diesel.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Cursos de motores diesel, curso de metrologia, curso de mecânica veicular, curso de hidráulica básica e curso de relacionamento pessoal.

Pintor de veículos: Executar os serviços de pintura, visando o proteger o equipamento prolongando sua vida útil.

Principais Atribuições

Efetuar as inspeções de rotina para verificar o estado de conservação da frota. Executar serviços de pintura em caminhões, máquinas e acessórios, visando proporcionar excelente acabamento e proteção contra as intempéries. Anotar os reparos feitos para efeito de controle.

Escolaridade: 1º Grau Completo.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Sólidos conhecimentos em funilaria e pintura, conhecimento em fibra de vidro, conhecimento em tintas automotivas e reparação automotiva.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Novas técnicas de pintura, técnicas de lixamento a seco e proteção individual.

Soldador: Soldar peças em geral, utilizando equipamento oxi-acetileno, elétrico e mig, em soldas de manutenção ou reforma de equipamentos.

Principais Atribuições

Examinar as peças a serem soldadas, verificando especificações, desenhos e outros detalhes, selecionando o tipo de solda a ser utilizado. Preparar as partes a serem soldadas, aplicando o tratamento adequado, de forma a obter uma soldagem perfeita. Fazer o acabamento final na peça soldada, limando, esmerilando ou lixando as partes trabalhadas. Efetuar cortes em materiais ou peças de metal, utilizando maçarico. Verificar o estado de conservação e executar a manutenção preventiva nas partes soldadas dos equipamentos e ferramentas. Controlar o uso/consumo dos materiais de solda, com registro do trabalho realizado e material consumido. Especificar e solicitar o material a ser utilizado. Manter o local de trabalho limpo e organizado.

Escolaridade: 1º Grau Completo, acrescido de curso de especialização do Senai ou equivalente.

Comportamentos: Indiquem quais são os comportamentos / atitudes necessárias para o desempenho:

Facilidade de comunicação, visar a equipe como um todo, procurar estar sempre atualizado e saber priorizar tarefas.

Experiência: Tempo necessário de experiência para iniciar no cargo?

3 anos.

Conhecimentos e Habilidades: Indique as Habilidades e Conhecimentos técnicos e específicos para o desempenho satisfatório deste cargo.

Sólidos conhecimentos em solda elétrica, mig e oxi-acetileno, saber interpretar desenho mecânico.

Treinamentos: Cursos básicos necessários para o pleno exercício do cargo:

Resistência de materiais e teste de materiais.

4.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES AOS FUNCIONÁRIOS

Com base nas competências dos colaboradores da área de manutenção, deu-se início ao processo de identificação dos conhecimentos habilidades e atitudes relevantes aos mesmos. Com base nos levantamentos realizados, foram elaborados itens que representam componentes de competências profissionais relevantes aos funcionários.

A palavra competência freqüenta o vocabulário de Recursos Humanos há muito tempo, seja nas questões referentes às especificações seja nas definições de habilidades.

Hoje retorna como a personagem principal da ação de gestão de pessoas e organizações e sofre algumas mudanças interessantes. Uma dessas mudanças, por exemplo, está na possibilidade de considera-la em conjunto e denomina-la como "modelos de competência", consignando um enunciado de perfil profissional. Outro aspecto refere-se à definição das competências essenciais da organização objetivando as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado. De outra forma a própria conceituação tem vários enfoques. Para alguns o conceito significa o conjunto de qualificações de um profissional. Para outros a competência necessita estar relacionada a resultados, portanto o conceito tem que estar relacionado à ação.

Mas, no conjunto a competência vem reunir abordagens que buscam, objetivamente, melhor aproveitamento dos recursos em direção aos resultados. Procura orientar para melhor análise na contribuição dos profissionais e melhor orientação para o seu desenvolvimento e retenção na empresa.

É interessante notar que até se pode dizer que o conceito de competência e de modelos de competência substitui a descrição detalhada de cargos e funções objetivando definir habilidades críticas e essenciais à melhor performance do negócio. Mas, o conjunto de competência é do profissional e não do posto que ocupa o que significa que deveremos pensar em remunerar o profissional e o conjunto de competências que ele apresenta e não o posto que ocupa. Por esta

razão é determinante uma nova visão em processos de seleção para não se limitar a possibilidade de contratação de potenciais para o negócio.

4.2.1 Atitudes

O relacionamento humano, responsabilidade, equilíbrio, auto-estima, realização profissional são algumas das características que devem ser analisadas.

4.2.2 Conhecimentos Teóricos

Escolaridade: Devem ser estabelecidos níveis de escolaridade exigidos, sejam eles primeiros graus, segundo grau, técnico ou profissionalizante.

4.2.3 Conhecimentos Práticos

Habilidades: Aqui devem ser considerados e estabelecidos: a inteligência, a habilidade física e o esforço físico para a execução do trabalho.

Devem ser também considerados: a responsabilidade, o meio ambiente e outros fatores humanos relevantes para a execução do trabalho.

Eficiência: Aqui devem ser consideradas a quantidade e a qualidade dos serviços a executar.

4.2.4 Fatores Organizacionais

Estrutura: Deverão ser informados aos colaboradores o estilo de supervisão, a política de pessoal, plano de carreira e a comunicação praticada tanto na área como na empresa. Deverá ser informado também a política, a missão, a visão e os valores da empresa.

Tecnologia: Deverão ser, da mesma forma divulgada a sistemática para a solicitação, execução e registros das manutenções realizadas nos equipamentos controlados de maneira a garantir o seu adequado funcionamento.

Equipamentos Controlados: São equipamentos utilizados na operação, cuja parada, motivada por quebra ou falha inesperada, possa interferir na continuidade e/ou qualidade dos serviços prestados.

Segurança: A empresa assegura a sua atuação de forma sustentável, através da integração harmônica de suas atividades com o ambiente de trabalho, buscando a prevenção da saúde e da integridade física de seus colaboradores e de seus ativos, atendendo a legislação de segurança e saúde ocupacional aplicáveis, visando a melhoria contínua de seus processos.

4.3 Universo

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A**.

Operacionais da manutenção da empresa Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A.

O perfil das lideranças na Empresa **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A**, é estar alinhado com a missão, com os valores e com os objetivos da empresa. Visando alcançar os resultados esperados pela mesma, através de um plano de desenvolvimento.

MANUTENÇÃO MECÂNICA				
Supervisor de Manutenção				
Controle de Manutenção	SEÇÃO DE MANUTENÇÃO <i>Encarregado de Manutenção</i>			
Enc. Controle	Lavagem / Lubrificação	Oficina Mecânica		
Controlador	Enc. De Lubrificação	Turno Matutino - 06:00 - 14:20	Turno Vespertino - 14:00 - 22:18	Turno Noturno- 22:20 - 05:52
Escrit. Manutenção	Matutino	Mec. Líder	Mec. Líder	Mec. Líder
Contr. Ferramentas	Lubrificador	Mec. de Veículos	Mec. de Veículos	Mec. Veículos
	Frentista	Mec. Hidráulico	Mec. Hidráulico	Eletricista Veículos
	Lavador	Mec. 2 Tempos	Eletricista de Veículos	Borracheiro
	Vespertino	Eletricista de Veículos	Borracheiro	
	Lubrificador	Borracheiro	Soldador	
	Frentista	Soldador	Funileiro	
	Lavador	Funileiro		
	Noturno	Torneiro		
	Lubrificador			
	Frentista			
	Lavador			

5 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE

5.1 ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1954, a empresa **Recicle Serviços e Meio Ambiente S/A** participou de importantes empreendimentos para o desenvolvimento da infraestrutura do Brasil.

Matriz em São Paulo, Unidade de Negócios denominada "Regional Sul", atua nos estados do PR, SC e RS.

Por acreditar que o desenvolvimento sócio-econômico deveria ser sustentado pelo equilíbrio ambiental, a empresa **Recicle Serviços e Meio Ambiente S/A** sempre procurou integrar o meio ambiente em todos os serviços prestados. A experiência acumulada, norteada por esta filosofia, a tornou uma empresa diversificada e amplamente capacitada para a engenharia e conservação ambiental.

Número de funcionários: 1.800.

Após 51 anos de experiência, a empresa **Recicle Serviços e Meio Ambiente S/A** está preparada para oferecer o melhor nos segmentos de Limpeza e Conservação Urbana; Centros de Tecnologia de Resíduos Industriais; Coletas Especiais: Implantação, Conservação e Manutenção de Áreas Verdes, Tratamento e Disposição Final de Resíduos de Serviço de Saúde e Gerenciamento Total de Resíduos de Serviço de Saúde, o qual será dado o enfoque.

Modo de Gestão: Encontra-se na transição entre a excelência e a participativa.

Faturamento: R\$ 120.000.000,00 / Ano.

Caracterização do negócio

Os serviços de limpeza urbanos vêm se caracterizando por um histórico de inadimplência de pagamentos e pela diminuição das margens operacionais praticadas. Tais fatos são decorrentes de concorrências predatórias e aviltamento de preços, com conseqüente queda da qualidade dos serviços prestados.

Contrapondo-se ao que vem ocorrendo no setor, tendo-se em vista a incapacidade financeira e gerencial dos municípios, verifica-se uma tendência por

novos modelos de prestação dos serviços incorporando o conceito de Gerenciamento Integrado dos Serviços de Limpeza Urbana.

6 ANÁLISE

O presente estudo teve como objetivo construir e aplicar um instrumento destinado a identificar lacunas de competências de profissionais da área de manutenção de uma empresa do setor privado. Embora não tenha sido possível validar estatisticamente, os levantamentos feitos são indicativos dos conhecimentos, habilidades, educação e treinamento necessários ao bom desempenho desses colaboradores, bem como da existência na percepção dos mesmos, de lacunas de competências profissionais.

Tais resultados levam à conclusão de que os participantes do projeto necessitam de mais treinamentos para o bom desempenho de suas funções. Ressalta-se, ainda, que os colaboradores conhecem pouco sobre o que é gestão de desempenho, devido a ser um tema emergente na área de gestão de pessoas.

Destaca-se que o objetivo do estudo pôde ser concretizado, pois a aplicação do mesmo, permitiu identificar aspectos que necessitam de investimentos em ações de treinamento e desenvolvimento. No entanto deve-se atentar prioritariamente para os aspectos que apresentaram grande índice de importância ou desenvolvimento. Seria recomendável a realização de uma análise do instrumento mais detalhado com avaliação final da diretoria, com base nas competências desejadas da área de manutenção da organização.

Outras análises podem ser feitas, considerando, por exemplo, o cruzamento de dados pessoais e profissionais com o domínio de conhecimento tecnológico.

Através do estudo realizado e após análise do mesmo está sendo proposto o seguinte procedimento com o objetivo de Formalizar e divulgar as diretrizes relativas ao processo de Avaliação de Desempenho dos profissionais da área de manutenção da empresa **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A.**, o qual abrange todos os profissionais contratados pela **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A.**

6.1 DEFINIÇÕES

Profissional: abrange todos os profissionais da Organização, assim como os profissionais mantidos por contratos com prestadores de serviços (temporários ou terceiros) ou estágio.

Superior Imediato: profissional diretamente responsável pela função sob avaliação.

Par(es): abrange todos os profissionais cujo cargo e/ou posição seja equivalente em relação ao nível hierárquico da função que está sob avaliação.

Subordinado(s): abrange todos os profissionais cujo cargo e/ou posição seja inferior em relação ao nível hierárquico da função que está sob avaliação.

Competências: educação, habilidades, experiência e treinamentos imprescindíveis ou que complementem a formação do profissional para a melhoria da função, porém não são de caráter obrigatório.

Competências avaliadas: habilidades consideradas imprescindíveis ou complementares para o pleno desenvolvimento da função que atendam aos requisitos do perfil de cargo e a conscientização em relação à qualidade, aspectos ambientais, de segurança e saúde ocupacional.

6.2 PROCEDIMENTOS

A **Recycle Serviços e Meio Ambiente S/A**, através de ferramenta de identificação de perfil de cargo, assegura que todas as etapas do processo de Avaliação de Competência são realizados com ética, respeito, dignidade e confidencialidade de informações e pessoas, não discriminando por raça, credo, cor, sexo, idade, portadores de deficiência(s) física(s) e/ou doenças não contagiosas por contato social e que todos os que executam estas atividades estão comprometidos com a qualidade deste processo e seus aspectos ambientais, de segurança e saúde ocupacional.

6.2.1 Da Elaboração dos Grupos

Os grupos são formados por todos os funcionários que estejam executando suas funções normalmente, ou seja, sem considerar aqueles em férias ou afastados por quaisquer motivos.

Os grupos são formados pelas equipes de trabalho de acordo com a área e não têm limite de participantes (mínimo e máximo).

Não há limites para formação de grupos sob a mesma chefia.

Os grupos devem ser constituídos pelo avaliado, sua chefia imediata, seus pares e subordinados.

6.2.2 Da Avaliação para Profissionais Operacionais

O processo de Avaliação de Competência para profissionais operacionais é feito por meio de formulários impressos.

As avaliações devem ser preenchidas conforme competências exigidas para o cargo podendo o superior imediato, para efeito de melhoria contínua, preencher outras competências definidas como desejáveis.

Caso haja membros do grupo que não se relacionam, porém respondem para a mesma chefia, estes ficam isentos em responder a avaliação de seu(s) par(es), sendo obrigados a responder as avaliações de sua chefia e subordinado(s) caso hajam.

As avaliações devem ser preenchidas e enviadas dentro do cronograma estipulado pelo RH Regional/Unidade que está orientado pelo cronograma definido pelo RH Corporativo.

6.2.3 As competências avaliadas para os profissionais operacionais

Liderança: capacidade de atingir objetivos através do estabelecimento de direção e alinhamento de pessoas, assegurando um clima de confiança e elevada motivação na relação com seus superiores, pares e subordinados, desenvolvendo as pessoas e reconhecendo as contribuições individuais e coletivas.

Organização: capacidade de organizar e pôr em ordem tarefas e atividades permitindo otimização de tempo e evitando re-trabalho.

Espírito de Equipe: capacidade de trabalhar e relacionar-se com os profissionais que atuam sob a mesma supervisão e num mesmo ambiente organizacional.

Comunicação: capacidade de saber ouvir, transmitir conceitos, dar feedback.

Criatividade: capacidade de buscar e/ou gerar novas idéias, voltadas para os desafios e oportunidades presentes e futuros, que possam contribuir para a inovação e aperfeiçoamento dos negócios.

Conscientização: capacidade de tomar conhecimento dos procedimentos corporativos, além de cuidado extremo ao realizar uma tarefa, ter ciência do que faz

Qualidade: capacidade de exercer as atividades com excelência, com alto grau de precisão e conformidade a um certo padrão.

Segurança: capacidade de atuar de acordo com os procedimentos de segurança e saúde ocupacional, além da utilização dos devidos equipamentos de proteção individuais (EPI) e coletivos (EPC).

Destreza Manual ou Psicomotricidade: capacidade de manter energia e tônus vital no desempenho de suas atividades, evitando acidentes de trabalho.

Técnica: possuir conhecimento técnico específico, adquirido pela educação formal, treinamentos, programas de formação e experiência profissional em sua área de atuação, para definir, implementar e monitorar ações que asseguram a correta administração das atribuições/responsabilidades da função. Fazendo uso das habilidades definidas em seu descritivo de cargo dentro dos processos de Gestão de Competências do SGCC.

Concentração: capacidade de manter o foco e atenção no desempenho das suas atividades.

Relacionamento Interpessoal: capacidade de se relacionar de modo adequado e positivo no ambiente interno e no meio externo, oferecer produtos e serviços de maneira a consolidar a empresa como parceiro preferencial de negócios no mercado. Utilizar-se de canais de comunicação em busca de confiança mútua

construindo a credibilidade e valorizando a ética, responsabilidade social e ambiental.

Pró-Atividade: capacidade de tomar a iniciativa, de realizar, fazer acontecer.

Nota: Todas essas competências podem ser comprovadas com a observação do dia-a-dia dos profissionais no pleno desenvolvimento de suas atividades.

6.2.4 Dos Critérios de Avaliação e Pontuação.

Ficou definido que será considerado como necessidade de treinamento para inclusão no Programa de Capacitação aquelas pontuações iguais (inclusive) ou menores a 50% (cinquenta por cento).

As pontuações que ficarem, no resultado final, acima de 50% não entrarão como necessidade de treinamento.

Os critérios para planejamento dos treinamentos são baseados nos resultados (pontuação) da Avaliação de Competência (feedback).

É obrigatório o preenchimento das competências exigidas sendo opcional, para efeito de melhoria contínua, o preenchimento das competências consideradas como desejáveis. Os itens que serão considerados para a elaboração do Plano de Ação e/ou inclusão do profissional no Programa de Capacitação são SOMENTE os itens descritos como EXIGIDOS (E). Já os itens DESEJÁVEIS (D) podem ser avaliados ou não. Caso estes sejam avaliados, entram como processo de Melhoria Contínua, visando o desenvolvimento de nossos profissionais.

6.2.5 Do Feedback.

Após o recebimento das avaliações devidamente preenchidas, o RH Regional/Unidade verifica a necessidade de elaboração ou não do Plano de Ação. Identificada a necessidade, o RH Regional/Unidade reúne-se com o gestor da área para elaborar o Plano de Ação corrigindo os gap's daqueles profissionais que obtiveram resultado, em algum dos itens considerados EXIGIDOS, abaixo da pontuação mínima.

O RH Regional/Unidade se compromete em devolver as avaliações para os gestores das equipes para que haja possibilidade de feedback por parte de todos.

Os gestores, no momento em que receberem as avaliações de suas equipes devem fazer uma programação junto a mesma para que todos recebam devolutiva de seu resultado, independente deste resultado.

6.2.6 Dos Programas de Capacitação e Planos de Ação.

Após o término do prazo para entrega das avaliações o RH Corporativo em conjunto com o RH Regional/Unidade avalia as demandas para elaboração dos Programas de Capacitação referentes a cada Regional/Unidade e dos Planos de Ação para os colaboradores que apresentarem necessidade(s) de desenvolvimento individual e das equipes.

Os profissionais que apresentarem necessidades de desenvolvimento serão incluídos no Programa de Capacitação, sendo responsabilidade do RH em parceria com o gestor da área, definir o(s) treinamento(s) para suprir as necessidades levantadas.

Ficou definido que será considerado como necessidade de treinamento para inclusão no Programa de Capacitação as competências definidas no Descritivo de Cargo como exigidas e que tiverem pontuações iguais (inclusive) ou menores a 50% (cinquenta por cento).

As pontuações que ficarem, no resultado final, acima de 50% (cinquenta por cento) não entrarão como necessidade de treinamento.

Os treinamentos serão garantidos através do Programa de Capacitação e do PAE (Programa de Assistência Educacional).

Os Planos de Ação e os Programas de Capacitação têm validade de um (01) ano. Após esse período é feita uma nova avaliação e o processo inicia-se novamente.

Nos processos de avaliação tanto administrativas quanto operacionais, o superior imediato deverá definir metas de desempenho, que servirão como balizadores para o Programa de Participação nos Resultados.

6.2.7 Dos Novos Profissionais.

Os novos profissionais, ou seja, aqueles que passarem a fazer parte do quadro de funcionários da empresa não farão parte deste processo pelo fato de que esta avaliação refere-se sempre ao ano anterior.

As competências desses profissionais são avaliadas através de avaliação de potencial (Assessment ou equivalente) no momento da contratação e reavaliadas com os formulários de Avaliação do Período de Experiência Administrativo ou Avaliação do Período de Experiência Operacional respeitando o prazo de 90 (noventa) dias.

Completado um (01) ano do colaborador como parte integrante do quadro de profissionais da empresa, este passará a fazer sua avaliação no modelo via intranet para funcionários administrativos e no modelo Formulário de Avaliação de Competência – ADO para funcionários operacionais.

6.2.8 Da Mobilidade Interna ou Externa.

Caso haja qualquer movimentação interna ou externa (promoção, substituição, transferência e outros) por qualquer uma das partes envolvidas na avaliação, não é possível realizar este processo, exceto:

- a) que a mudança tenha ocorrido há mais de três (03) meses;
- b) que o profissional tenha, mesmo não sendo da mesma equipe, interagido com os membros do novo grupo;

6.2.9 Da Periodicidade

Com o objetivo de assegurar a competência dos colaboradores, o Responsável pela Função e o RH Regional/Unidade, com o apoio da RH

Corporativo, avaliará anualmente, no mês de Janeiro, a eficácia das ações de capacitação, para verificar o atendimento aos requisitos do perfil de cargo e a conscientização em relação à qualidade, aspectos ambientais, de segurança e saúde ocupacional. O registro será realizado no formulário Avaliação de Competência, para os cargos operacionais. Os mesmos serão mantidos como registro.

7 RECOMENDAÇÕES

Tendo em face que a sobrevivência de uma empresa depende principalmente dos seus recursos humanos, a empresa deve estar cônica de que ao desenvolver seus profissionais, estarão habilitados num processo de melhoria contínua.

Para o futuro, entretanto, recomenda-se avaliar a necessidade de atualizar os componentes de competências profissionais ali descritos, sobretudo em razão de mudanças na estratégia da organização ou no papel ocupacional desempenhado por seus colaboradores, também sugere-se um Programa de Desenvolvimento de Equipes, visando o relacionamento interpessoal dos colaboradores da empresa **Recycle Serviços e Meio Ambiente S.A.**

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 RECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO

Os colaboradores deverão envolver-se efetivamente com as suas atividades, determinando com clareza os seus objetivos. Os mesmos deverão procurar desenvolver maior constância na conclusão de suas tarefas, bem como avaliar o impacto de suas decisões perante os demais colaboradores.

Recomenda-se como caminho crítico para ascensão de carreira, o conjunto de habilidades, competências e o potencial do colaborador que somados ao interesse próprio pelo aperfeiçoamento podem conduzi-los a uma carreira na empresa, especialmente depois de implementar as recomendações abaixo.

- Planejamento: “Se você não planejar, como fazer?”

Fatores importantes do planejamento:

- Comunicação: Saber o que fazer.
- Execução: Saber como fazer
- Apoio: valorizamos todos aqueles que propiciam um ambiente favorável à realização do objetivo (borracheiro, eletricitista de veículos, frentista, funileiro, lavador, lubrificador de veículos, mecânico 2 tempos, mecânico hidráulico, mecânico de veículos, mecânico líder, pintor de veículos, soldador).
- Tarefas mais difíceis para pessoas/equipes mais habilitadas/treinadas: Começar treinando seus funcionários pelo mais simples para que possam ousar, criar, driblar sem maiores conseqüências.
- Atenção com o trabalho para que não gere retrabalho e desperdício de energia. Cliente perdido é trabalho em dobro para recuperá-lo e mantê-lo e não haverá uma segunda chance de erro.
- Qualidade do trabalho (início, meio e fim) – interação de todas as áreas.

Distribuir “pesos”, não concentrar em poucas pessoas, isso torna mais difícil à execução de uma tarefa ou a resolução de um problema. Concentração de trabalho de uma equipe em poucas pessoas demonstra falta de confiança na equipe.

- Não podemos comprometer o trabalho de uma equipe deixando na mão de quem não possa realizá-lo.
- Enfocar nossos objetivos. Muitas vezes nos vimos em situações desconfortáveis e desviamos nossos objetivos só para sairmos dessa situação de desconforto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
2. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
3. CARVALHO, Antonio Vieira de; Luiz Paulo do Nascimento. **Administração de Recursos Humanos – Volume 1**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa – Volume 2**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
5. DRUCKER, Peter Ferdinand; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. **A administração na Próxima Sociedade**. 1.ed. São Paulo: Nobel, 2002.
6. DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
7. DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998 Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
8. ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista Lorientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje**. In: ROPE, F.;
9. LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
10. MCLAGAN, P. **Competencies: the next generation**. Training & Development, p. 40- 47, May 1997.
11. NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
12. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, May/June 1990.
13. ROBBINS, Stephen Paul; tradução Cid Knipel Moreira. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
14. RUAS, R. **Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provações e desafios**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
15. SANTOS, A. C. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

16. SOUZA, Carlos José de – **Relações Trabalhistas, uma nova realidade** – São Paulo, 1989 – Editora Aquarela.
17. SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
18. TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
19. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6.ed. Curitiba : Ed. UFPR, 1996. 8.v.
20. WERTHER, William B; Keith Davis; tradução de Auriphebo Berrance Simões; revisão técnica Heinz Luzny. **Administração de pessoal e recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
21. ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro, Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.