

Análise das competências dos trabalhadores: Um estudo de caso numa empresa do ramo metalúrgico

Karla Hikari Akutagawa, Caroline da Silva Neves

Resumo: O artigo tem como objetivo realizar uma análise das competências dos trabalhadores em uma empresa do ramo metalúrgico na cidade de Campo Mourão, de forma a aplicar na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos por meio da disciplina de Projeto do Trabalho e com o intuito de contribuir para a melhoria do rendimento afim de atingir com eficiência aos objetivos de alta produtividade da empresa verificando as reais competências e habilidades de cada colaborador dentro do setor de corte e dobra de CNC, e para alcançar este objetivo, foi realizada uma entrevista de maneira informal e individual aos colaboradores, no setor. Diante das análises feitas foi observado que os colaboradores do setor tem capacidades e conhecimento para exercer outras funções, visto que, todos tem completo entendimento das operações dentro do setor. Sugere-se o investimento em cursos, treinamentos práticos e plano de carreira com o objetivo de aumentar as competências de seus colaboradores atingindo a maior eficiência, focando na alta produtividade e consequentemente aumento dos lucros.

Palavras chave: Metalúrgico, Rendimento, Alta Produtividade, Habilidades.

Analysis of skills of workers: a case study in a metallurgical company

Abstract: The article aims to carry out an analysis of skills of workers in a metallurgical company in the city of Campo Mourão, to apply in practice the theoretical knowledge acquired through the discipline of Project work and in order to contribute to the improvement of the income in order to achieve efficiently the objectives of high productivity of the company by checking the real competencies and skills of each employees in the sector. On the analyses it was observed that the industry's employees have skills and knowledge to perform other functions, since everyone has understood full operations within the sector. Suggested investment in courses, practical training and career plans, with the objective of increasing the skills, of its employees hitting the higher efficiency, focusing on high productivity and consequently increased profits.

Key-words: Metallurgist, Income, High Productivity, Skills.

1. Introdução

A área de Projeto do Trabalho se enquadra dentro das dez Grandes Áreas de Conhecimento da Engenharia de Produção que é definido pela - ABEPRO (2008), como: "Projeto, aperfeiçoamento, implementação e avaliação das tarefas dos sistemas de trabalho, produtos, ambientes e sistemas, para fazê-los adaptável as necessidades, habilidades e capacidades das pessoas visando qualidade e produtividade, e preservando a saúde e a integridade física do colaborador".

Os modelos de gestão de competências individuais buscam integrar a capacidade humana acumulada com a prática dos processos de trabalho ao longo do tempo, mostrando-se um modelo dinâmico importante para ser integrado à gestão de inovação (UBEDA; SANTOS E NAGANO 2017).

O conceito de competência passou a fazer parte do vocabulário de acadêmicos e empresários associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e ainda, dos países que correspondem os sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY, 2001).

Segundo McClelland, citado por Fleury (2002, p.53) “competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada “situação”

Para Ubeda, Santos e Nagano (2017), a empresa deve estabelecer qual a sua estratégia e quais as suas competências organizacionais e, em seguida, definir suas especificações do produto ou serviço oferecido para, então, planejar as perspectivas de competências individuais necessárias a cada atividade específica.

O artigo tem como objetivo realizar uma análise das competências dos trabalhadores em uma empresa do ramo metalúrgico na cidade de Campo Mourão Usicampo – de forma a aplicar na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos por meio da disciplina de Projeto do Trabalho e com o intuito de contribuir para a melhoria do rendimento afim de atingir com eficiência aos objetivos de alta produtividade da empresa verificando as reais competências e habilidades de cada colaborador dentro do setor de corte e dobra de CNC, e para alcançar este objetivo, foi realizada uma entrevista de maneira informal e individual aos colaboradores, no setor.

A justificativa para a pesquisa é analisar a real competência e habilidades técnicas de cada colaborador dentro do setor de corte e dobra de CNC, visto que conforme necessário possa realocar os colaboradores dentro do setor de maneira que a produção tenha maior eficiência de acordo com a real capacidade de cada colaborador.

O artigo está dividido em seis seções. A primeira seção mostra a introdução na qual apresenta uma breve ambientação do assunto a ser tratado no artigo os objetivos e suas respectivas justificativas. A segunda seção apresenta o referencial teórico na qual apresenta um embasamento teórico sobre a importância da análise das competências dos trabalhadores. A terceira seção mostra a metodologia científica utilizada para a realização do artigo. A quarta seção é composta pela revisão de literatura, que apresenta os resultados das buscas de artigos similares ao assunto pesquisado neste artigo. A quinta seção são os resultados das análises das competências dos trabalhadores dentro do setor estudado. E, por fim, as considerações finais e as referências.

2. Análise das Competências dos Trabalhadores

De acordo com McClelland (1973) os estudos das competências evoluem cientificamente, visto a densa crítica ao sistema imperante a valorização e avaliação dos indivíduos junto as organizações. Ele considerava que a inteligência era um fator fundamental para a competência, mas não o que o determinava. Os parâmetros avaliados por McClelland (1973), obteve-se resultados advindo de testes de inteligências, que resultaram em uma série de preconceitos praticados contra minorias.

Foram desenvolvidos com o passar dos anos métodos para mensurar as competências, com o intuito de ser uma alternativa dos testes tradicionais de inteligência cognitiva. No entanto as críticas foram em relação aos testes que se baseavam em sua lógica, formato e conteúdo de avaliação, que diziam que não seriam capazes de prever como um indivíduo se sairia ao desempenhar determinadas funções (Le DEIST e WINTERTON, 2005).

De acordo com McClelland (1998), as competências compreendem as habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, como o autocontrole, autorreconhecimento e as habilidades sociais.

A gestão por competência é uma forma de reduzir a complexidade e aumentar a capacidade individual e organizacional, condensando as competências essenciais que irão orientar a complexa teia de papéis, responsabilidades, objetivos, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do trabalhador (KOCHANOSKI, 1997).

Ryczynski (2007) classifica os trabalhadores empresariais em três categorias: trabalhadores de informação, trabalhadores de conhecimento e trabalhadores de serviço. Os trabalhadores de conhecimento e de informação se diferenciam devido a capacidade de criação de conhecimento, já os trabalhadores de serviço são aqueles que executam atividades rotineiras e que podem ser parte do processo.

Segundo Le Deist e Winterton (2005), a conexão entre as competências essenciais e as competências genéricas é realizada pela elaboração de um modelo de competências respaldado também por avaliações das competências do trabalhador. Essas competências são concebidas em modelos com o intuito de identificar os fatores críticos de sucesso, os quais são responsáveis por grande parte do êxito da organização. A avaliação é realizada para determinar o nível em que os trabalhadores inseridos na empresa estão em relação ao conjunto de competências que deem conta de trabalhar com os fatores críticos (SPENCER e SPENCER, 2003).

Ressalta-se que se observado superficialmente, a gestão por competências atua como a tradicional gerência de recursos humanos, no entanto se difere ao requerer, além do atendimento às exigências tradicionais, uma direção estratégica cuidadosa, com intuito de analisar a capacidade total de uma empresa, a articulação das competências individuais que proporcionam alto desempenho e a simplificando a gerência e os programas de recursos humanos no âmbito de reforçarem e apontarem as competências identificadas, visto que gerenciar por competências representa uma mudança de cultura (KOCHANOSKI, 1997).

3. Metodologia

Para realização da análise das competências de cada colaborador dentro do setor estudado com o intuito de levantar as possíveis habilidades e competências de cada colaborador visando um maior rendimento dos mesmos dentro do setor foi realizada uma entrevista de maneira informal, ou seja, por meio de uma conversa com os colaboradores.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada participante informalmente, foram necessárias, 3 visitas para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no setor escolhido, de corte e dobra de CNC, na qual possui 4 colaboradores, contando com um encarregado do setor. As perguntas realizadas aos colaboradores foram em relação a formação e cursos complementares de cada colaborador.

4. Revisão de Literatura

O quadro 1 mostra a revisão de literatura de artigos em alguns eventos de nível nacional e revistas científicas que abordavam a teorias das restrições e em específico artigos que tivessem como metodologia, quanto aos meios, análise das competências dos trabalhadores. O quadro 1 mostra o artigo que foi publicado, autores, título e os resultados obtidos.

Autor	Título	Resultados Obtidos
Cruz et al. (2012)	Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas?	Os resultados apontam que a gestão de competências é um termo ausente nas negociações coletivas e desconhecido pelos sindicatos, reduzindo-se a ações de identificação e combate ao assédio moral e a metas abusivas, pauta central de reivindicações. Na mesma medida, o Estado não assume seu papel como agente indutor da melhoria das competências, e as organizações mantêm sua ação imperativa sobre os trabalhadores.
Sant'anna et al. (2005)	Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.	Como resultados, há que se destacar a validação das escalas propostas, assim como a percepção dos profissionais alvos do estudo quanto a elevado grau de demanda pelo conjunto das competências investigadas vis-à-vis graus moderados de modernidade organizacional e satisfação no trabalho.
Boff e Abel (2005)	Autodesenvolvimento e Competências: O caso do Trabalhador de Conhecimento como Especialista.	Relacionou alguns aspectos do processo de trabalho de conhecimento ao desenvolvimento de competências para pesquisadores e gestores interessados no tema ou que trabalham com especialistas. Os conceitos de trabalho de conhecimento e especialista, bem como seus tipos e formas de caracterização, e o modelo de processo cognitivo são importantes para melhor compreender a maneira pela qual são utilizadas informação como para o desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais desses profissionais,
Costa (2005)	A formação do treinador de futebol: Análise de competências, modelos e necessidades de formação.	O conhecimento da opinião dos treinadores acerca do seu perfil de competências, das condições de acesso às diferentes formações, das entidades a responsabilizar pela formação inicial e das estratégias de formação que consideram mais adequadas, assim, como da valorização das suas características e das fontes de conhecimento aliadas às suas necessidades de formação e à avaliação que estes fazem da sua própria formação, é muito importante para o melhoramento da qualidade de formação dos futuros treinadores.
Deluiz (s.d.)	O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo.	Diante das várias concepções de competências cabe enfatizar que as escolhas em educação não são neutras e que os conceitos expressam as características e os interesses dos grupos e das forças sociais que os elaboram. A noção de competência é, assim, uma construção social, e por isso alvo de disputas políticas em torno do seu significado social. Torna-se imprescindível enfrentar o desafio de propor alternativas ao modelo de educação profissional vigente, calcado na noção de competências em suas concepções não-críticas, que enfrentem e dêem respostas à dinâmica e às transformações do mundo do trabalho, na perspectiva dos interesses dos protagonistas sociais: os trabalhadores.

Quadro 1: Revisão de literatura sobre análise das competências dos trabalhadores (continua..)

Autor	Título	Resultados Obtidos
Sarsur e Fleury (2007)	Gestão por Competências e Ganho Social para o Trabalhador: Categorias de Análise	Observa-se dificuldade do trabalhador em lidar com um novo contexto para o qual ele não foi devidamente preparado. Assim, o cenário socioeconômico e político contemporâneo tem se transformado com tal rapidez que parece difícil aos indivíduos acompanhar essa nova lógica. A perspectiva de analisar a percepção dos trabalhadores sobre os ganhos sociais agregados pela adoção do sistema de gestão por competências, quando há escassez de estudos neste sentido, possa ampliar a compreensão dos sistemas de gestão por competências, em última instância, por permitir que se tenha acesso a uma visão diferenciada da perspectiva dominante: a da empresa por meio de seu corpo executivo.
Uchimura e Bosi (2012)	Habilidades e competências entre trabalhadores da Estratégia Saúde da Família	Os resultados permitiram identificar a existência de diferentes graus de familiaridade entre os trabalhadores, acerca de competências e habilidades profissionais. Os domínios cognitivo, procedimental e atitudinal se destacam com maior ou menor expressividade, denotando o lugar ocupado por cada uma das categorias e as relações verticalmente estabelecidas em função do controle sobre o saber e o fazer profissionais.
Almeida (1999)	Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão	Os dados assim obtidos permitiram-nos proceder a uma caracterização da procura de profissionais de recursos humanos efectuada a partir de tais anúncios, bem como tipificar as empresas que recrutam esses profissionais. Gostaríamos de realçar, no entanto, o facto das conclusões a que chegamos não serem passíveis de qualquer tipo de extrapolação dado que a fonte utilizada não garante a representatividade dos dados para universos que não o dos anúncios publicados no referido Jornal.
Brito et al. (2007)	Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão?	Os resultados revelaram a preferência da base pelo Sistema Tradicional de Gestão e apontaram também que a percepção declarada pelos empregados evidencia abertura para as novas Políticas de Gestão de Pessoas sinalizadas no novo PCCS, o que significa disposição de cada trabalhador individualmente para desenvolver competências e agregar valor à Missão, Negócio, Visão de Futuro e Estratégias da empresa. Contudo, a adesão mostra-se associada à consideração do Tempo de Serviço, e a mecanismos de valorização e progressão concreta e previsível de carreira, que possam dar segurança aos trabalhadores.
Sordi e Azevedo (2008)	Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento.	Os resultados alcançados agregam valor ao contexto de administração por abordar um recurso extremamente importante às organizações – o conhecimento- e por corroborarem com o seu processo de gestão. A pesquisa identificou aspectos críticos abrangentes e compatíveis com os seus atuais desafios das organizações, direcionando a gestão do processo a temas importantes como: o colaborador capaz de criar a organização capaz de converter conhecimento individual em conhecimento organizacional, o compartilhamento do conhecimento enquanto ainda tácito, a maximização do uso do conhecimento organizacional, a geração e preservação de informações e conhecimentos de qualidade entre outros importantes tópicos a serem observados por trabalhadores do conhecimento e por administradores.

Quadro 1: Revisão de literatura sobre análise das competências dos trabalhadores (continua..)

Autor	Título	Resultados Obtidos
Sordi e Azevedo (2008)	Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica.	A inclusão de questões que avaliem aspectos extremamente críticos e essenciais ao desempenho do trabalhador da informação deve ser considerada pelos responsáveis pelo processo de avaliação e seleção. A definição de alguma questão eliminatória com a correção do teste e a divulgação dos resultados antes das entrevistas pode evitar a ocorrência de equívocos no processo de seleção do candidato, conforme o ocorrido no caso analisado.
Fischer et al. (s.d.)	Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações	O trabalhador deve possuir habilidades que são desenvolvidas a partir do processo de educação básica. A escolaridade tornou-se fator essencial de produção para o empresariado. Por outro lado, é preciso questionar sobre a natureza humanista da educação que se propõe como requisito para o trabalho: pode-se pecar por uma formação basicamente instrumental.
Sarsur (2007)	Gestão por competências: A percepção de ganho social do trabalhador.	Os resultados deste estudo indicam que a gestão por competências resulta em implicações contraditórias para o trabalhador. Por um lado, aponta para um caminho de valorização do trabalho e do trabalhador que passa a ser demandado com novas e mais complexas competências para atender às crescentes exigências do mercado, por outro, pode servir como estratégias para o aumento das demandas sobre o trabalhador, em termos de maior pressão sobre resultados, prazos e aumento das qualificações, crescente insegurança e instabilidade no emprego e ascendente individualidade para o indivíduo.
Bitencourt (2001)	A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.	Os resultados destacam a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais. As experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam-se em práticas organizacionais e em práticas que extrapolam o âmbito organizacional e destaca-se a importância da construção de uma consciência social.
Witt e Almeida (2003)	Competências dos profissionais de saúde no referencial das funções essenciais de saúde pública: contribuição para a construção de projetos pedagógicos na enfermagem.	Os resultados da investigação de competências expressam o que o trabalhador deve ser capaz de fazer, os currículos estabelecem as estratégias para construir essa capacidade para resolver os problemas emergentes no exercício da função produtiva para transferir os conhecimentos, habilidades e destrezas que já possui a outros contextos profissionais. Não se trata de considerar as competências superiores e, com isto analisar as atividades desenvolvidas pelos experts com vistas a levar o conjunto de trabalhadores a um estágio equivalente de desempenho, mas de incorporar a contribuição dos trabalhadores buscando construir uma análise integrada e participativa dos processos de trabalho.
Faria et al. (2005)	Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações	Verificou-se que as competências estabelecidas na Classificação Brasileira de Ocupações para esses profissionais convergem para as competências requeridas nos atuais paradigmas das empresas, com certas limitações. Essas considerações conduziram à sugestão de um mapeamento de competências dos profissionais da informação visando a levantar os pontos críticos, as discrepâncias e excessos, tendo como objetivo estratégias de autogerenciamento da carreira e a definição de políticas públicas condizentes com as tendências atuais.

Quadro 1: Revisão de literatura sobre análise das competências dos trabalhadores (continua..)

Autor	Título	Resultados Obtidos
Munck et al. (2010)	Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação	Os resultados demonstraram que o modelo analisado apresenta problemas operacionais, problemas relacionados à compreensão de conceitos e problemas relacionados a organização, gestão e cumprimento de premissas. Em suma, o processo avaliativo demonstrou fragilidades do modelo pesquisado em relação a alinhamento conceitual, alcance dos objetivos propostos e direcionamentos para verificação da validade preditiva. Também se verificou baixa credibilidade do modelo para orientar contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento.
Munck e Souza (2009)	Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise	Por todas as considerações expostas chegou-se a um quadro de análise por meio do qual propôs-se que o desenvolvimento sustentável é uma competência organizacional macro dependente de toda a cadeia de valores representada no quadro de análise introduzido. Este quadro indica como as organizações podem alcançar a capacidade de desenvolverem-se sustentavelmente.

Quadro 1: Revisão de literatura sobre análise das competências dos trabalhadores (fim..)

5. Resultados e Discussões

5.1 Diagnóstico das Competências (Habilidades – Capacidades Técnicas; Formação; Experiência; Talento) Dos Trabalhadores

As competências dos colaboradores foram analisadas por meio de entrevistas informais dos colaboradores do setor com intuito de observar e avaliar seus talentos, capacidades técnicas e suas formações. As competências dos colaboradores no setor de corte e dobra de CNC encontram-se nos quadros a seguir.

Operação	Talento	Talento Real dos colaboradores			
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4
Descarregamento das chapas	Destreza manual, capacidade de atenção, integridade, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Sim	Sim
Empilhamento das chapas	Destreza manual, capacidade de atenção, integridade, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 1: Talento dos colaboradores de acordo com cada operação dentro do setor (continua...)

Manuseio do volante automático	Destreza manual, Capacidade de atenção, disciplina, agilidade com o tempo.	Sim	Sim	Sim	Não
Corte de Plasma e CNC	Destreza manual, capacidade de atenção, integridade, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Não	Não
Manuseio da Guilhotina	Destreza manual, capacidade de atenção, integridade, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Não	Não
Dobra	Destreza manual, capacidade de atenção, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Não	Não
Armazenamento	Destreza manual, integridade, capacidade de atenção.	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 1: Talento dos colaboradores de acordo com cada operação dentro do setor (Fim...)

Operação	Capacidade Técnica	Capacidade Técnica Real dos colaboradores			
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4
Descarregamento das chapas	Técnica de manuseio ferramental	Sim	Sim	Sim	Sim
Empilhamento das chapas	Técnica de manuseio ferramental, técnica de manuseio de maquinário.	Sim	Sim	Sim	Sim
Manuseio do volante automático	Técnica de manuseio ferramental, técnica de manuseio de maquinário.	Sim	Sim	Sim	Não
Corte de Plasma e CNC	Técnica de manuseio ferramental, técnica de manuseio de maquinário, conhecimento técnico em corte de plasma e CNC.	Sim	Sim	Não	Não
Manuseio da Guilhotina	Técnica de manuseio ferramental, técnica de manuseio de maquinário, Conhecimento técnico em eletrônica.	Sim	Sim	Não	Não
Dobra	Técnica de manuseio ferramental, técnica de manuseio de maquinário, Conhecimento técnico em eletrônica.	Sim	Sim	Não	Não
Armazenamento	Técnica de manuseio ferramental.	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 2: Capacidades técnicas de cada colaborador dentro do setor.

Operação	Formação	Formação Real dos colaboradores			
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4
Descarregamento das chapas	Ensino médio completo, curso técnico de manuseio de ferramental.	Sim	Sim	Sim	Sim
Empilhamento das chapas	Ensino médio completo, curso técnico de manuseio ferramental e maquinários.	Sim	Sim	Sim	Sim
Manuseio do volante automático	Ensino médio completo, curso técnico de manuseio ferramental e maquinários.	Sim	Sim	Sim	Não
Corte de Plasma e CNC	Ensino médio completo, curso técnico de maquinários, curso técnico em corte de plasma e CNC.	Sim	Sim	Não	Não
Manuseio da Guilhotina	Ensino médio completo, técnico em eletrônica, curso técnico em manuseio de maquinários.	Sim	Sim	Não	Não
Dobra	Ensino médio completo, técnico em eletrônica, curso técnico em manuseio de maquinários.	Sim	Sim	Não	Não
Armazenamento	Ensino médio completo, curso técnico de manuseio de ferramental.	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 3: Formação de cada colaborador dentro do setor.

A empresa exige experiência dos seus colaboradores no manuseio das máquinas, visto que caso ocorra erros no processo o custo de produção pode ser elevado sendo inviável comparado ao preço cobrado do cliente. A empresa é bem aberta para treinamentos e melhorias do processo promovendo melhor aprendizado aos colaboradores.

5.2 Proposição de Melhorias quanto às competências

Sugere-se que a empresa invista em cursos e treinamentos práticos nas áreas de segurança do trabalho, manutenção preventiva, e cursos voltados para a área metalúrgica com o intuito de aumentar as competências e motivar os colaboradores, visto que somente desta maneira poderá alcançar melhores habilidades e competências de seus colaboradores atingindo com maior eficiência aos objetivos da empresa focada em alta produtividade desde seu surgimento.

Tomando como sugestão, a empresa poderia implementar um plano de carreira aos funcionários visto que os mesmos podem se sentir motivados e proporcionar maior rendimento e qualidade nos processos e consequentemente aumento dos lucros.

6. Considerações Finais

Tendo em vista a realização de análise das competências dos trabalhadores em uma empresa do ramo metalúrgico na cidade de Campo Mourão no setor de corte e dobra de CNC. A partir das análises feitas foi observado que os colaboradores do setor tem capacidades e conhecimento para exercer outras funções, visto que, todos tem completo entendimento das operações dentro do setor. Visto que a empresa exige experiência dos seus colaboradores no manuseio das máquinas.

É sugerida por meio das análises que a empresa invista em cursos e treinamentos práticos nas áreas de segurança do trabalho, manutenção preventiva, e cursos voltados para a área metalúrgica com o objetivo de aumentar as competências e motivar seus colaboradores, aperfeiçoando habilidades e competências de seus colaboradores atingindo com maior eficiência aos objetivos da empresa focada em alta produtividade desde seu surgimento. Outra sugestão é a de que a empresa pode implementar um plano de carreira aos funcionários visto que os mesmos podem se sentir motivados e proporcionar maior rendimento e qualidade nos processos e consequentemente aumento dos lucros.

Referências

- ABEPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção**. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&s=1&c=362>>. Acesso em: 24 de jul. de 2018.
- ALMEIDA, António José. **PERFIS DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão**. 1999. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3234>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. 2003. 320 p. Tese de Doutorado (Doutor em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antônio de Moura. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: COMO OS EMPREGADOS PERCEBEM ESTE MODELO DE GESTÃO?**. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1598>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. R.Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPEL | Pelotas [31]: 203 - 225, julho/dezembro. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1748>>. Acesso em: 17 set. 2018.

- BOIKO, T. J. P. **Projeto do Trabalho – Apostila**. Disciplina de Projeto do Trabalho. Curso de Engenharia de Produção Agroindustrial. Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão. Campo Mourão. 2018.
- BOFF, Luiz Henrique; ABEL, Mara. **Autodesenvolvimento e Competências: O caso do Trabalhador de Conhecimento como Especialista**. 2005. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/bdi/wp-content/uploads/TrabalhadorConhecimentoEspecialistaFinal.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2018.
- CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas?**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000500005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 dez. 2018.
- COSTA, João Paulo Azevedo da. **A FORMAÇÃO DO TREINADOR DE FUTEBOL: Análise de Competências, Modelos e Necessidades de Formação**. [s.d.]. Disponível em: <<http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/398/1/Tese%20Final%20-%20A%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20do%20Treinador%20de%20Futebol.%20Jo%C3%A3o%20Paulo%20Costa.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- DELUIZ, Neise. **O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.bahiana.edu.br/CMS/Uploads/O%20modelo%20das%20competencias%20profissionais%20N_Deluz.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.
- FARIA, Sueli et al. **Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações**. Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago.. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652005000200003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 set. 2018.
- FISCHER, André; AMORIM, Wilson; SARSUR, Amyra. **Gestão por competências: a (nao) insercao dos sindicatos em sua implementação nas organizações**. [s.d.]. Disponível em: <<http://WWW.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR155.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- FLEURY, M.T.L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M.T.L. & FLEURY, Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais**. In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOCHANSKI, J. **Competency-based management**. Training and Development, New York, v. 51, n. 10, p. 41-44, Oct. 1997.
- Le DEIST, F. D.; WINTERTON, J. **What is competence? Human Resource Development International**, London, v. 8, n. 1, p. 27-46, Mar. 2005.
- McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington D.C., v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.
- MUNCK, LUCIANO; SOUZA, RAFAEL BORIM DE. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: EM BUSCA DE UM QUADRO DE ANÁLISE**. GES –v 3, n 6, jul./dez. 2009. Disponível em:

<<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/667>>. Acesso em: 17 set. 2018.

MUNCK, LUCIANO; MUNCK, MARIANA GOMES MUSETTI; SOUZA, RAFAEL BORIM DE. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 1 • SÃO PAULO, SP • JAN./FEV.. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 set. 2018.

RYBCZYNSKI, T. **UC for all employees transforms the enterprise**. Business Communications Review, Hinsdale, v.37, n. 6, p. 30-34, June 2007.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE DIAGNÓSTICO COMPARATIVO**. 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGO_S&Volu me=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em: 17 dez. 2018.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, II. Título.

SARSUR, Amyra Moyzes; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão por Competências e Ganho Social para o Trabalhador: Categorias de Análise**. 2007. Disponível em: <<http://WWW.ampad.org.br/admin/pdf/ENGPR405.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Willey & Sons, 2003.

SORDI, José Osvaldo De; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. **Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica**. 2008. Disponível em: <<http://200.232.30.99/download.asp?file=v4304301.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.

SORDI, José Osvaldo De; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. **Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94702905>>. Acesso em: 17 set. 2018.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F.C. A.; NAGANO, M. S.; **Análise das contribuições das competências individuais para a gestão da inovação com base na triangulação de métodos de pesquisa**. In: Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 595-609, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X1481-16.pdf>> Acesso em: 5 de out. de 2018.

UCHIMURA, Kátia Yumi; BOSI, Maria Lúcia Magalhães. **Habilidades e competências entre trabalhadores da Estratégia Saúde da Família**. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/icone/v16n40/aop0812.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

WITT, Regina Rigatto; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de. **Competências do profissional de saúde no referencial das funções essenciais de saúde pública: contribuição para a construção de Projetos Pedagógicos na Enfermagem**. Rev. Bras. Enferm., Brasília (DF). 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672003000400027&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 set. 2018.