

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO NA EMPRESA ÁGUIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

Ricardo Aparecido de Oliveira¹, Jair Galerani²

RESUMO

Este artigo relata o resultado de uma pesquisa exploratória realizada na empresa Águia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., localizada na cidade de Rolândia – PR, que teve os seguintes objetivos: identificar e relatar como ocorre o processo de seleção de pessoas na empresa, bem com, identificar e relatar a satisfação dos gestores em relação ao processo de seleção em uso e orientar ações de melhorias no processo. Com relação aos resultados da pesquisa, através de entrevista realizada com os gestores foi identificado que o processo de seleção na empresa ocorre de forma convencional (normal), no qual são avaliadas nos candidatos durante a entrevista as características pessoais, profissionais e algumas competências comportamentais pré-determinada no perfil de cargo, e que os gestores não estão satisfeitos com o atual processo de seleção em vigor na empresa. Dessa forma, os gestores ficaram motivados e consideram viável implantar as ações sugeridas para melhoria do processo de seleção, que no caso foi sugerido a empresa a passar a trabalhar os processos seletivos com foco em competências, através do mapeamento de competências para cada cargo.

Palavras-chave: Competência, recrutamento, recursos humanos, seleção.

ABSCTRACT

This article tells the result of a exploratory research carried through in the company Eagle Industry and Commerce Ltda Food., located in the city of Rolândia - PR, that had the following objectives: to identify and to tell as it occurs the process of election of people in the company, good with, to identify and to tell the satisfaction of the managers in relation to the process of election in use and to guide action of improvements in the process. With regard to the results of the research, through interview carried through with the managers it was identified that the process of election in the company occurs of the form established in the memorandum of understanding (normal), in which the personal, professional characteristics and some manning abilities predetermined in the position profile are evaluated in the candidates during the interview, and that the managers are not satisfied with the current process of election in vigor in the company, however, they had been motivated and they consider viable to implant the actions suggested for improvement of the process of election, who in the case was suggested the company to pass working the selective processes with focus in abilities, through the mapping of abilities for each position of the organization.

Key Words: Organizational culture; University libraries; Human capital.

¹ Gestor de Recursos Humanos pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), aluno do curso de Administração de Empresas e de Pós Graduação MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL) e Analista de Gestão de Pessoas da Empresa Brinquedos União da cidade de Rolândia-Pr.

² Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração de Empresas de Ourinhos; Especialista em Gerência Contábil, Financeira e Auditoria pela Fund. Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana; Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Maringá; Docente do curso de graduação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Londrina.

INTRODUÇÃO

Atualmente, pode-se afirmar que o papel dos recursos humanos é fundamental nas organizações e dessa forma, é crescente a expectativa depositada nos gestores de recursos humanos e nos colaboradores, pois a visão sobre esta parte da empresa tem mudado com o passar dos anos.

[...] uma nova terminologia vem sendo utilizada com freqüência por aqueles que estudam e praticam a gestão de Recursos Humanos nas organizações: o conceito de modelo de gestão de pessoas. Trata-se de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é de dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. A disseminação do seu uso enseja um debate sobre o que há de real, de modismo e de conteúdo na emergência dessa nova conceituação. (FISCHER, 2002, p.9)

Com o passar do tempo e o avanço tecnológico o departamento de Recursos Humanos sofreu uma mudança brusca, passando de departamento burocrático responsável por contratações e demissões, cartão ponto, tarefas administrativas, até tornar-se peça chave na tomada de grandes decisões dentro da organização.

Esse departamento passou a ter mais foco nas metas traçadas e nos resultados obtidos, seus colaboradores não são mais vistos como meros executores de tarefas, mas sim como equipe que integra, interage e auxilia no processo de desenvolvimento das organizações, podendo ser denominado um novo recurso para a empresa.

As organizações podem agora utilizar uma ferramenta muito importante, denominada Gestão por Competência, que permite a realização do mapeamento do perfil de competências. Se antes as habilidades técnicas eram consideradas fator preponderante na contratação de um profissional, hoje os selecionadores buscam identificar nos candidatos as chamadas competências, essa ferramenta tem obtido espaço nas organizações.

Esse processo avalia as competências dos candidatos sendo elas conhecimento habilidade e atitude como algo imprescindível para a ocupação do cargo e o desenvolvimento das funções na organização.

Hoje a busca por competência tornou-se requisito fundamental já que ela almeja traçar foco e alcançar objetivos desejados pela organização, mas a implantação de Gestão por Competência dentro da empresa é um processo árduo e demorado, pois necessita de pesquisa e planejamento para que não aconteçam falhas durante sua implantação.

Com a competitividade predominante entre as organizações é necessário que os

colaboradores estejam em constante desenvolvimento pessoal e profissional, adequando-se ao cargo, produzindo e se relacionando bem. É através da Gestão de Competências que o Perfil de Competência (PC) pode ser traçado, encaminhando cada candidato ao cargo adequado dentro da organização.

No ambiente empresarial, há alguma diferença entre um processo de seleção normal e um processo de seleção por competências?

O objetivo deste trabalho é identificar e relatar o processo de seleção de pessoas na empresa Águia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., bem como, identificar e relatar a satisfação dos gestores em relação ao processo de seleção em uso e orientar ações futuras de melhoria no processo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sequência será apresentado o embasamento teórico da pesquisa, conforme autores e obras referenciadas ao final do trabalho.

1.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos é uma atividade executada pelo Departamento de Recursos Humanos de uma empresa, com a finalidade de escolher pessoas qualificadas para integrar o quadro de funcionários, diante de uma série de candidatos.

A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga. (MAXIMIANO, 2004, p. 31)

Para Ribeiro (2006, p. 01), “A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

As pessoas passam a ter significado e um diferencial competitivo que ajudam a manter e promover o sucesso organizacional. “Elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo” (CHIAVENATO, 1999, p. 04).

De acordo com Chiavenato (2003), a administração de recursos humanos pode ser

abordada sistemicamente. De um modo genérico, a ARH é composta por cinco subsistemas, a saber:

- Provisão: Planejamento de recursos humanos; recrutamento de pessoal e seleção de pessoal.
- Aplicação: Descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho de pessoal
- Manutenção: Compensação; benefícios sociais; higiene e segurança e relações sindicais.
- Desenvolvimento: Treinamento e desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento.
- Monitoração de recursos humanos: Banco de dados e sistemas de informações e auditoria de recursos humanos.

Recursos Humanos tornaram-se um dos mais importantes recursos organizacionais e fator determinante do sucesso empresarial.

Segundo Araújo (2006), a tecnologia tem passado por um incrível e intenso desenvolvimento e, com isso, tem influenciado o comportamento das organizações. A antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas.

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 39).

O quadro 1 mostra as etapas da ARH no decorrer do século XX, quando se chega à Era da Gestão de Pessoas.

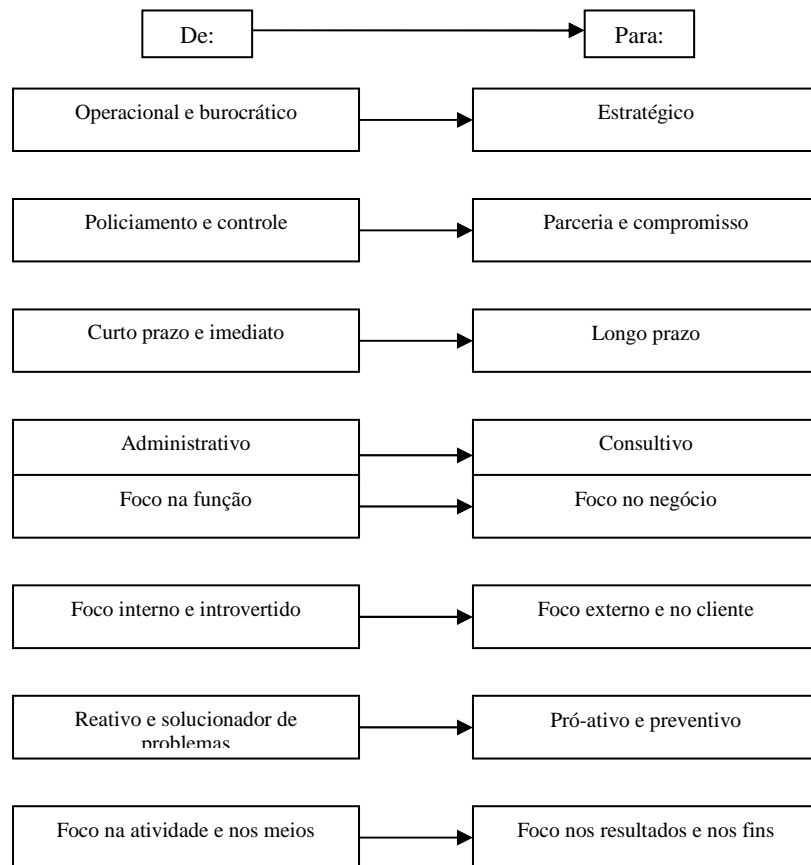
Períodos:	da Industrialização clássica	da Industrialização neoclássica	da Informação
Períodos:	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional predominante	hierárquica, funcional, burocrática, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos departamentos e órgãos.	matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	plana, ágil e flexível, descentralizadora. Ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional predominante	Ênfase no Passado, tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>Status quo</i> . Valor à tradição e experiência.	Ênfase no presente e no futuro. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e revitalização.	Ênfase no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à atividade.
Ambiente Organizacional	estável, previsível, poucas radicais mudanças. Poucos desafios ambientais.	instabilidade e aceleração das mudanças ambientais.	instável, imprevisível, turbulento, com grandes e rápidas mudanças.
Modos de Lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para controlar as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase em objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos pró-ativos e inteligentes que devem ser empoderados. Ênfase na verdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoas	Administração Industrial.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 40)

Quadro 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

De acordo com Macedo et al. (2007), nos dias de hoje a área de Recursos Humanos está passando por grandes transformações e mudanças, desempenhando papéis múltiplos de operacionais e, ao mesmo tempo, estratégicos.

As mudanças se tornam visíveis e constantes, os profissionais de RH passam a ter novos papéis, conforme mostra a figura 2.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 46)

Figura 1 - Os Novos Papéis da Função de RH

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma atividade da qual se tem a expectativa de ser executada por todos os gestores, contando com o apoio do setor de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização, e isso ajuda no controle e desenvolvimento do clima organizacional existente nas empresas.

A figura 3 mostra os processos da gestão de pessoas; cada um deles têm um papel fundamental nessa área, que vem se desenvolvendo e se destacando a cada dia.

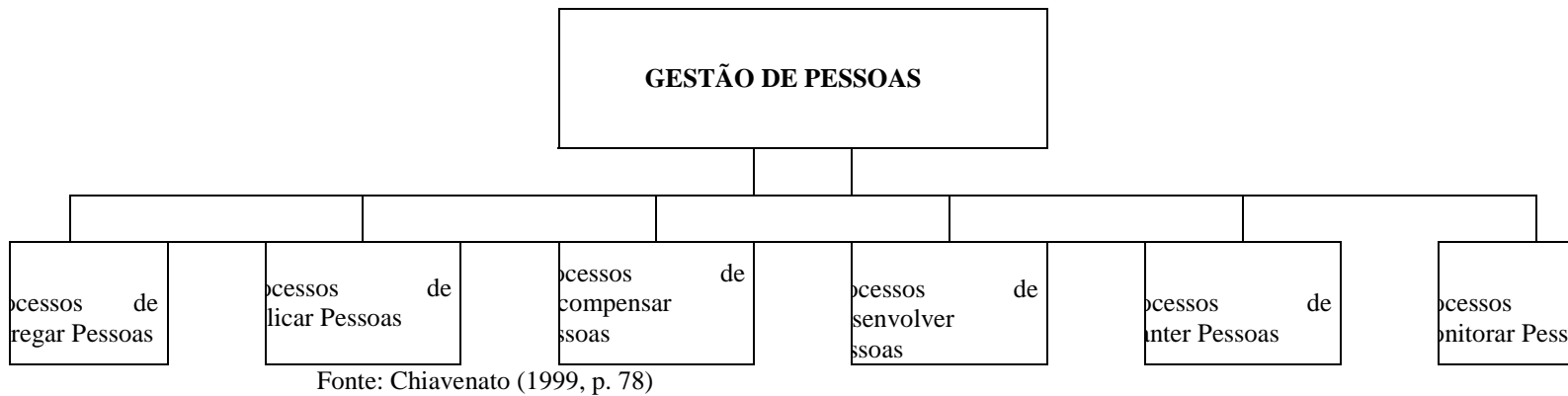


Figura 3 – Os Processos da gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infidade de outras variáveis importantes.

Pessoas como recursos ou como parceiros da organização: a questão básica é optar em tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

A figura 3 mostra a diferença no desempenho e na parceria entre os colaboradores que são vistos como recursos e aqueles que são vistos e tratados como parceiros.

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com as normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação a missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato (1999, p. 07)

Figura 3 – As Pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Para Araújo (2006), a gestão de pessoas baseia-se em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização.

1.3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

A competitividade exigiu um novo papel da gestão de recursos humanos, pois havia a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados da empresa, já presente na fase anterior.

A partir da década de 80, devido às mudanças nos mercados internacionais, ocorreu esta necessidade de mudança.

Santos (1999) conceitua que o setor de Gestão de Pessoas tem uma função organizacional estratégica, voltada para o desenvolvimento de pessoas e equipes, embora operacional é também de nível estratégico para a contribuição em resultados das empresas.

O desenvolvimento dessas pessoas tem como objetivo melhorar o relacionamento entre colaborador-empresa, incluindo atividades de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, competências e potencial, desenvolvimento gerencial, coaching, cargos e salários, benefícios, relações trabalhistas, qualidade de vida no trabalho, administração de pessoal e mantê-lo informado sobre assuntos relacionados com a empresa.

Desenvolver pessoas não é apenas dar informações para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades tornando-se mais eficientes, é sobretudo dar uma formação básica para o aprendizado de novas atitudes, soluções idéias, conceitos, modificando hábitos e comportamentos para eficácia no trabalho desenvolvido.

O autor Chiavenato (2004) conceitua que os processos de desenvolvimentos são divididos em três partes: treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional.

Treinamento e desenvolvimento pessoal (T&D) tratam-se da aprendizagem individual, como aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional se refere a como às organizações aprendem e se desenvolvem através das mudanças e inovações.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas devem fazer parte de uma cultura, treinar todas as pessoas antecipando-se as necessidades em uma visão em longo prazo, baseada num consenso onde as pessoas são consultadas e participam das mudanças e inovações.

Nesta fase predominam temas como gestão de pessoas e vantagem competitiva, gestão de pessoas e reengenharia, gestão de pessoas e competências.

Para Carbonet et al (2008), a gestão por competência e a gestão do conhecimento surgem para responder questões do cenário organizacional, de suas necessidades de um mercado globalizado e a superação da concorrência com exigências de agilidade, inovação, aprendizagem e criação de conhecimentos novos. Seus princípios fundamentais são similares, tendo como foco a competência, o conhecimento e a inovação, como fontes de conquista de uma vantagem competitiva sustentável.

1.4 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Segundo o dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, competência é a capacidade e habilidade de resolução de certos assuntos.

A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados. (DELUIZ, 1996. p, 19)

De acordo com Chiavenato (1997) as competências são definidas como sendo as características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio.

Para Rocha-Pinto et al., (2005), competência é como um “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho e uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”. É possível visualizar que esses conceitos relacionam conhecimentos, habilidades e atitudes com desempenho no trabalho. Além disso, pode-se compreender uma ênfase na mensuração da competência, admitindo que possa ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento. Resumidamente, pode-se definir competência humana como sendo uma construção conjunta do indivíduo, das equipes de trabalho e da empresa, sendo inseparável da ação bem-sucedida.

Pode-se dizer que a gestão de competência significa um conjunto integrado de processos e ferramentas que identificam e distinguem o conhecimento organizacional e humano, sendo capaz de, através de diferentes mecanismos, dinamizar estes conhecimentos, de forma a gerar valor para o negócio.

Segundo Gomes (2004) as competências constituem a caixa de ferramenta utilizada

pelos gestores nas suas intervenções nas organizações visando atingir objetivos pessoais e organizacionais. Para o autor, tais competências compreendem conjuntos de características que uma pessoa dispõe e usa para realizar um determinado trabalho.

As competências nada mais são do que o conhecimento, as habilidades ou atitudes adquiridas através de traços ou valores que modificam atitudes de comportamentos.

Isambert Jamati (1997) descreve que no fim idade média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões.

Isambert-Jamati (1997) explicita ainda que, por extensão, o conceito de competência veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto.

Então com o passar do tempo à competência tornou-se uma ferramenta que não era necessariamente desenvolvida através de uma faculdade e sim por intermédio de conhecimentos e habilidades desenvolvidas através de atitudes.

Como relata Zarifian (2001) foi em meados dos anos 80 que o termo competência começou, com alguma insistência a surgir nas empresas.

1.5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Para Neto (2008), o sucesso do processo de recrutamento e seleção e pessoal depende das informações transmitidas pelos requisitantes, os quais utilizam de formulário por muitas empresas denominado Requisição de Pessoal, tanto para aumentar ou substituir o quadro de profissionais da empresa, no qual deverão constar os seguintes itens:

Definições importantes para análise do cargo:

- **Tarefa:** é a atividade executada por um indivíduo que ocupa determinado cargo; por exemplo, atender aos clientes, efetuar cálculo de folha de pagamento etc.

- **Função:** é o conjunto de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização; por exemplo: secretária do departamento comercial, arquivista do departamento pessoal, etc.

- **Cargo:** indica a posição hierárquica ocupada por uma pessoa e o conjunto das de funções que ela desempenha. É também a denominação registrada no contrato de trabalho.

- **Análise do Cargo:** é o estudo que se faz para buscar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

- **Descrição de cargo:** é o relato das tarefas escritas de forma organizada.
- **Especificações:** é o relato dos requisitos e responsabilidades impostas ao ocupante do cargo.
- **Grupo operacional:** é o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.
- **Grupo ocupacional gerencial:** divide-se em cargos de coordenação para cima, tais como: chefes gerentes, diretores, etc.
- **Grupo ocupacional de profissionais de nível superior:** cargos de psicólogo, nutricionista, engenheiro, advogado, consultores, etc.
- **Grupo operacional de técnicos de nível médio:** cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, etc.
- **Grupo ocupacional administrativo:** cargos de telefonistas, analistas, auxiliares, etc.
- **Grupo ocupacional operacional:** cargos de ajudante e produção, pintor, mecânico, auxiliares de manutenção, etc.

Ainda Neto (2008) complementa, que o perfil de cargo pode-se dizer que é a combinação de dois atributos:

1. **Atributos Técnicos** – o candidato deve apresentar alguns requisitos, como: conhecimentos, experiência, habilidades específicas e outras exigências relacionadas como campo do conhecimento e as atividades a serem realizadas.

2. **Personalidade profissional** – cada pessoa tem um estilo próprio no cumprimento de suas funções, e espere-se que ela apresente um desempenho satisfatório no cargo, ou pelo menos que tenha grande probabilidade de apresentar esse desempenho.

Segundo Chiavenato (2002) a análise e descrição de cargos determinam os requisitos básicos da força de trabalho: requisitos intelectuais, físicos, descrição de funções, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho para o desempenho do papel. Na empresa moderna o processo está exclusivamente assentado em uma base humana e social. Os cargos são desenhados de acordo com o modelo dos recursos humanos, privilegiando as dimensões profundas com variedade de habilidades, identidade com as tarefas, autonomia e retroação.

1.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

De acordo com Ribeiro (2006, p. 96) recrutamento de pessoal “é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização.” Os dois próximos autores que serão citados têm as seguintes posições:

[...] deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado [...] pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos. (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Ao recrutarmos devemos ter em mente que estamos agregando um novo potencial humano na empresa, e não somente tentando preencher uma vaga. Dentro das possibilidades financeiras e econômicas da empresa devemos utilizar qualquer recrutamento como uma oportunidade de reforçar o potencial (reserva) humano da organização. (TOLEDO, 1989, P 163).

Spector (2006) ressalta que para muitas organizações, conseguir candidatos qualificados torna-se um desafio. É necessário um grande número de pessoas para escolher entre elas. Para recrutar candidatos para alguns cargos talvez seja fácil, porém para outros cargos, onde há poucos candidatos, demanda um grande esforço da organização em atrair as pessoas qualificadas.

1.5.1 Meios de recrutamento

Para Neto (2008), os meios de recrutamento são: anúncio em jornal (aberto, semi-aberto e fechado), rádio, cartazes, placas informativas (fixadas na empresa), contratação de empresas de recrutamento e seleção, contatos com órgãos de classe (Sindicatos, Senac, Senai, Sebrae, etc), contatos com universidades e faculdades, escolas técnicas, escolas profissionalizantes, através de órgãos públicos, etc.

1.5.2 Tipos de Recrutamento

Os tipos de recrutamento segundo Neto (2008) são:

- **Recrutamento Interno:** havendo vagas em aberto, a empresa procura preenchê-las através do remanejamento de seus colaboradores, através de promoções ou transferências;
- **Recrutamento Externo:** havendo vagas em aberto, a empresa procura preenchê-las com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento;
- **Recrutamento Misto:** composto pelo recrutamento interno e externo;
- **Recrutamento On-Line:** a Internet é um importante canal de contato, cada vez mais as empresas estão utilizando este meio para recrutar pessoas, reduzindo assim custos e gerando uma economia, além da agilidade e comodidade.

O autor ainda relata que quanto aos tipos de recrutamento apresentados acima, todos eles têm suas vantagens e desvantagens.

1.5.3 Seleção De Pessoal

Para Chiavenato (1998), a tarefa do recrutamento é atrair candidatos e a tarefa da seleção é escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção podem ser realizadas através de: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A seleção, para Ribeiro (2006, p. 52) representa “[...] a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, das mais adequados aos cargos exigentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados.”

Os critérios de seleção de pessoal são baseados nos dados e informações respeito do cargo a ser preenchido. Exige-se que o recrutador / selecionador de pessoal esteja atento aos aspectos físicos e psicológicos dos candidatos durante o processo de seleção, pois esses aspectos são responsáveis pelo comportamento e percepção individual, e também pela maneira de desempenhar a tarefa.

De acordo com Neto (2008) existem dois fatores fundamentais a serem notados no processo de seleção sendo estes: de um lado, os requisitos indispensáveis à ocupação do cargo e, de outro, candidatos completamente distintos entre si. Para essa tomada de decisão é preciso confrontar os requisitos do cargo com o perfil dos candidatos.

Para Nancias (2003) o Processo de Seleção de Pessoal não como uma simples atividade desenvolvida pelos profissionais de Recursos Humanos, mas sim utilizando um enfoque estratégico. Deve ser conduzido com extremo profissionalismo utilizando-se das ferramentas mais adequadas para fazer com que somente algumas pessoas possam ingressar na organização:

aquelas que apresentam as características desejáveis pela mesma. O processo de agregar talentos conduzido desta forma representará um diferencial para a organização e uma importante vantagem competitiva, um processo mal conduzido causa prejuízos como à perda de tempo ou de clientes.

Uma ferramenta importante para a seleção de pessoal é a entrevista que “é basicamente uma fonte coletora de fatos aparentes e de fatos passados. [...] deve ser usada como instrumento auxiliar de todo o processo de seleção ou como atividade pré-selecionadora.” (TOLEDO, 1989, p.81).

1.5.4 Seleção por Competências

Para Matos (2010) nos dias atuais a seleção por competências vem sendo vista pelas organizações como uma ferramenta eficaz no processo de seleção, sendo ela capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo. Hoje as competências comportamentais vêm sendo foco do mercado de trabalho já antigamente, se observava apenas as habilidades técnicas do profissional. Atualmente, este quadro está mudando.

A seleção por competências, de acordo com Bispo (2010), é uma metodologia desenvolvida para os gestores selecionarem seus times de trabalho com consistência, foco e objetividade, sendo que, através dela, é possível realizar o mapeamento do perfil das competências, criando-se ferramentas personalizadas para investigação da presença ou ausência das competências no repertório comportamental do candidato. Estas ferramentas a Entrevista Comportamental e o Jogo, ambos com foco em competências.

No ponto de vista de Bispo, (2010), “Esse tipo de seleção deverá ser realizado depois do processo seletivo normal, no qual foram avaliadas as características pessoais e profissionais.” Normalmente, as empresas escolhem, no máximo, dez competências para serem avaliadas e as aplicam em um ou dois candidatos finalistas.

As vantagens da seleção por competências apresentadas por Bispo (2010) são: a da seleção realizada com maior foco e objetividade por meio de uma ferramenta consistente e de fácil utilização; mais consistência na identificação de comportamentos específicos relevantes para a vaga; maior facilidade de avaliação de desempenho futuro; boa probabilidade de adequação do profissional à empresa e à atividade ser desempenhada; rotatividade mais baixa e

aumento de produtividade; fortalecimento da parceria entre a área de seleção e a área requisitante; aumento da credibilidade da área de seleção para os clientes internos e externos.

Ainda de acordo com autora citada acima, qualquer empresa pode usar esta técnica com o objetivo de profissionalizar seus recursos humanos, seus gestores e valorizar a seleção bem feita com foco em resultados.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória que segundo Gil (2002) é utilizado quando a pesquisa tem como objetivo familiarizar-se ou conhecer o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo, descobrindo, dessa forma, novas idéias.

A pesquisa exploratória realiza descrições da situação (problema) e quer descobrir a relação existente entre os seus elementos. Segundo o autor, os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre o determinado assunto de estudo e requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Este artigo relata o resultado de uma pesquisa exploratória realizada na Empresa Águia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., localizada na Cidade de Rolândia - Pr., que teve como objetivos identificar e relatar como ocorre o processo de seleção de pessoas na empresa, identificar e relatar a satisfação dos gestores em relação ao atual processo de seleção em uso e orientar ações para melhoria no processo.

Para a realização da pesquisa foi utilizado um roteiro de perguntas abertas que serviu para coletar os dados da pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

3.1. Relato do Processo de Seleção de Pessoas na Empresa Águia Indústria e Comércio de Alimentos LTDA.

Segundo Tania Panizzon Agnoletto², o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas é feito pela própria empresa, pelo departamento de Gestão de Pessoas, juntamente com os Gestores das áreas que necessitam do preenchimento da vaga.

² Gerente de Gestão de Pessoas

O ciclo de recrutamento é iniciado com o preenchimento da ficha de requisição de pessoal pelo superior imediato que esta requerendo contratação. Nesta ficha devem ser descritos o perfil procurado, bem como os motivos pela contratação solicitada.

Aprovados os motivos da abertura da vaga, o departamento de Gestão de Pessoas divulga a vaga. Essa divulgação destina-se a dois públicos:

a) Público interno: quando o perfil procurado para a vaga pode ser preenchido por pessoas da própria empresa, desde que para tanto não atrapalhe outros setores. Neste caso a comunicação é feita através de bilhetes chamativos fixados nos murais da empresa. Para o colaborador se candidatar a vaga deve procurar o Departamento de Gestão de Pessoas para o preenchimento de uma ficha de recrutamento interno, na qual se pedirá informações adicionais e atuais do colaborador em comparação com os registros da empresa.

b) Público externo: divulgação da vaga para a comunidade local através do SINE, Sindicatos, Associações, SESI, SENAI, SESC, SENAC, Faculdades, Escolas. Anúncios em jornais, rádio, televisão, pedir o Auxílio de Agências de Emprego e Internet pelo e-mail da empresa. Os candidatos interessados podem enviar seus currículos ao endereço da empresa bem como para o site da empresa.

Em resumo, para recrutamento interno e externo é adotado o seguinte processo:

a) Abertura de vaga (período necessário para uma contratação eficaz: 10 dias.).

b) Consulta a Descrição de Cargos e Salários.

c) Consulta a Fonte de Recrutamento, sendo: divulgação entre os colaboradores da vaga aberta; remanejamento interno; indicações; análises do banco de dados (currículos existentes na empresa); SINE, Sindicatos, Associações, SESI, SENAI, SESC, SENAC, faculdades, escolas, outros; anúncios em jornais, rádio, televisão, pedir o auxílio de agências de empregos e internet.

d) Triagem de Currículos (Seleção de Currículos).

e) Triagens por telefone (agendar data e horário para o preenchimento do questionário).

Assim como no processo de recrutamento, no processo de seleção são envolvidos Departamento de Gestão de Pessoas e os departamentos requerentes.

Posterior a abertura da vaga e recebimentos dos currículos é feito a triagem desses currículos tanto recebidos como já do banco de dados da empresa. Os critérios adotados pela empresa para triagem são a comunicação e postura do candidato no telefone e até mesmo análises mais complexas de “bagagem” para preencher a vaga em aberto.

Os selecionados em primeira triagem são solicitados para comparecer a empresa a fim de participar do processo de preenchimento de um questionário, com conferência na carteira de trabalho e em seguida é feita um entrevista com a Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de

Gestão de Pessoas. Aprovada a contratação, são agendadas a data e horário da entrevista, que será feita pelo responsável do setor onde irá trabalhar.

Por último são tiradas referências do candidato e analisada a possibilidade de contratação com concordância de pontos de vistas entre o Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de Gestão de Pessoas e o departamento que solicitou a contratação.

Depois de finalizado o processo de seleção e selecionado o candidato, o Departamento de Gestão de Pessoas entra em contato com todos os candidatos entrevistados para informá-los da aprovação ou reprovação no processo de seleção e é entregue uma lista de documentos necessários para contratação do candidato selecionado, posteriormente ocorre a apresentação da empresa, treinamento e desenvolvimento do escolhido ao cargo.

3.2. Relato dos Gestores Quanto ao Atual Processo de Seleção de Pessoas.

De acordo com os gestores da empresa, o atual processo de seleção de pessoas funciona eficientemente conforme o processo mencionado no item anterior, mas muitas vezes não é eficaz.

Eles relatam que quando o processo é feito com candidatos externos, os gestores sentem muita dificuldade em encontrar um perfil ideal para o cargo a ser ocupado, pois, muitas vezes os candidatos omitem informações não sendo possível avaliar o comportamento e a parte técnica do candidato. Acreditam que essa ineficiência acontece pois há falta de ferramentas ou até mesmo mecanismos, capacitação dos gestores (cursos/treinamentos) para melhor avaliá-los. Quando os candidatos são internos fica muito mais fácil de avaliar o comportamento e a parte técnica, pois o atual gestor do candidato dá um parecer por completo do candidato ficando muito mais fácil, pois é vivenciado na prática, ou seja, no dia-dia do colaborador.

3.2. Relato da Sugestão de Melhorias no Processo de Gestão.

Conforme análise de todo processo de recrutamento e seleção de pessoal, e posteriormente os relatos dos gestores da empresa Águia Indústria e Comercio Ltda. Identifica-se que a empresa possui políticas quando se fala em recrutamento e seleção de pessoal, porém, precisam ser melhores administradas pelos gestores, pois o processo hoje utilizado pela empresa é o convencional (normal), no qual são avaliadas nos candidatos, durante a entrevista, as características pessoais, profissionais e algumas competências comportamentais pré-determinadas no perfil de cargo.

Sugere-se que a empresa possa contar com a ajuda de um profissional da área de Psicologia ou até mesmo de uma área correlata que detenha uma vasta experiência na área organizacional em treinamento, desenvolvimento e análise de comportamentos. Para que o mesmo em conjunto com os gestores da empresa possa adaptar, criar e aperfeiçoar as ferramentas utilizadas pela empresa, passando a trabalhar nos processos seletivos com foco em competências, através do mapeamento de competências para cada cargo da organização. Assim torna-se possível identificar no processo de seleção, o perfil de competências desejadas no repertório comportamental dos candidatos, de acordo com as estratégias e competências organizacionais.

4 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Percebe-se na empresa explorada que acreditava utilizar da ferramenta Seleção por Competências, na verdade, na prática isso não ocorre. O foco do processo de seleção de pessoas da empresa Águia Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. não busca identificar nos candidatos competências técnicas e comportamentais, mas sim busca identificar competências pessoais, profissionais e algumas competências comportamentais pré-definidas no perfil do cargo a ser ocupado, que de acordo com o contexto teórico não é considerado seleção por competências.

Foi possível identificar que a empresa detinha um processo e ferramentas de recrutamento e seleção que de acordo com a teoria pesquisada com a praticada pela empresa funciona perfeitamente.

Outro aspecto relevante deste trabalho é a contribuição de conhecimento da diferença de um processo de seleção convencional, para um processo de seleção por competências proporcionando, assim, benefícios para empresas e para as pessoas. Conclui-se que o termo Gestão por Competências em relação a sua teoria, quando praticada de forma séria e consciente e por profissionais que tem conhecimento, venha a ser um diferencial competitivo que agrega valores para as organizações e pessoas.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Patrícia. **Utilizando a seleção por competências**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Materia/3265/utilizando-a-selecao-por-competencias.html Acesso em: 23de Abril de 2010.

CARBONET et AL. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. São Paulo: Management, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Atlas. São Paulo, 1997.

_____. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7. Ed. – ed. comp. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios a formação profissional**. São Paulo: SENAC, 1996.

GIL, ANTONIO CARLOS. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA: 4º ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.**

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão**. Rio de Janeiro, Qualutymark 2004.

FISCHER, André L. **Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano**. In: **As pessoas na Organização**. 8 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ISAMBERT-Jamati V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In; ROPE, L>(Org.).Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. p.103.

MACÊDO, Ivanildo Isaias et al. **Aspectos comportamentais: Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FVG, 2007.

MATOS, *Patrícia Pires de*. **A importância da seleção por competências**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55. Acesso em: 23de Abril de 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Competência interpessoal: uma necessidade negligenciada em Administra.** Informe FESP. Rio de Janeiro, 1980.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NANIAS, Alessandra. **A importância da seleção no processo da contratação.** Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3544/a-importancia-da-selecao-no-processo-da-contratacao.html . Acesso em: 22 de Abril de 2010.

NETO, Claudio Schiavinatto. **Recrutamento e Solução: contratando o futuro e sua empresa.** Londrina: Midiograf II, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SANTOS, Fernando C. Almada. **Estratégias de RH: Dimensões competitivas.** Editora Atlas. São Paulo, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.