

Proposta para implantação de processo de seleção estratégico em empresa de pequeno porte do ramo serigráfico

Raquel Prá

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Me. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, março/2013

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	3
LISTA DE FIGURAS .....	4
<b>RESUMO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 RH Estratégico e Gestão por Competências .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Seleção de pessoal .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Objetivos e justificativa do estudo .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II – RELATO DA EXPERIÊNCIA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Contextualização da empresa pesquisada.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 HISTÓRICO.....	14
2.1.2 ORGANOGRAMA.....	15
2.1.3 PRINCÍPIOS E VALORES .....	16
2.1.4 SURGIMENTO DE DEMANDAS E EXPECTATIVAS DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.1.5 METAS E FONTES DE DIFERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO .....	17
<b>CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Estratégia Empresarial.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Competências Organizacionais .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Competências funcionais .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Elaboração do perfil de competências dos cargos .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 Definição das técnicas que serão utilizadas.....</b>	<b>24</b>
3.5.1 DINÂMICA DE GRUPO.....	24
3.5.2 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL POR COMPETÊNCIAS .....	25
3.5.3 TESTES PSICOLÓGICOS .....	27
<b>CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO A – Transcrição da entrevista com o Gerente Geral .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO B – Roteiro para entrevista com colaboradores.....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Competências funcionais da empresa X .....	21
Tabela 2 - Grupos ocupacionais da empresa X .....	22

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas .....	14
Figura 2 - Organograma da empresa X .....	15

## RESUMO

O papel da área de Recursos Humanos nas organizações mudou significativamente nos últimos anos, motivado pelas transformações do mercado de trabalho. A visão atual compreende o alinhamento entre estratégia organizacional e modelos de gestão de pessoas, priorizando, entre outros mecanismos, a gestão por competências. Partindo dessa perspectiva, o presente estudo voltou-se à experiência do funcionamento de uma empresa a fim de sugerir a possibilidade da adoção de um modelo de seleção de pessoas como ferramenta estratégica para a organização. Para tanto, buscou-se identificar a estratégia e as competências organizacionais e funcionais para elaborar o perfil de competências dos cargos de uma empresa de pequeno porte do ramo serigráfico. A partir de um relato de experiência de caráter exploratório, chegou-se a elaboração da proposta de um modelo de seleção estratégico adequado à realidade da organização pesquisada.

**Palavras-chaves:** Seleção de pessoal; RH Estratégico; Competências.

## ABSTRACT

The role of the Human Resources has been changing lately, due to changes at the labor market. Nowadays it comprehends the synergy between the organizational strategy and the people's management models, giving priority, among others mechanisms, to the competency management. From this perspective, this paper turns to the experience of an enterprise in order to suggest the adoption of model for person selecting as an organization's strategic tool. For this, it intends to identify the strategy and the organizational and functional competencies in order to create a competency profile for the positions of a small size enterprise in the serigraphic branch. From an exploratory report, it presents an appropriated strategic selection model that meet the company needs.

**Key-words:** Personal Selecting; Strategic HR; Competencies.

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

Neste capítulo será apresentada uma breve revisão bibliográfica dos assuntos que serão abordados no estudo, os objetivos e a justificativa do mesmo. A introdução foi dividida em tópicos, os dois primeiros, RH Estratégico e Gestão por Competências e Seleção de Pessoal, correspondem à revisão da literatura e o último a objetivos e justificativa do estudo.

### **1.1 RH Estratégico e Gestão por Competências**

A visão do sistema de Recursos Humanos (RH) pelas organizações passou por mudanças significativas ao longo dos anos. Becker, Huselid e Uhler (2001), resgatando o histórico da evolução do papel de Recursos Humanos, definem quatro aspectos destas transformações, a saber: perspectiva do pessoal, da remuneração, do alinhamento e do alto desempenho.

- Perspectiva do pessoal: a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores profissionais ou em desenvolver empregados excepcionais.
- Perspectiva da remuneração: a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto desempenho. Trata-se de um primeiro passo no sentido de confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva, mas ainda não explora integralmente os benefícios de RH como ativo estratégico.
- Perspectiva do alinhamento: os gerentes sêniores veem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH. Portanto, o sistema de RH é incapaz de alavancar a perspectiva da gerência.
- Perspectiva do alto desempenho: os executivos de RH e outros veem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implantação da estratégia de negócios.

As transformações de perspectiva se intensificaram por volta dos anos 1980. Segundo Cesar, Coda e Garcia (2006), antes da década de 1980, as atividades de Recursos Humanos estavam reduzidas a rotinas de departamento de pessoal. Já nos anos 1980, o RH voltou-se para as estratégias funcionais relacionadas às funções clássicas da área (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento) para atendimento de

demandas específicas. Desde a década de 1990 até os dias atuais, o RH tem desenvolvido uma visão mais estratégica, em um primeiro momento preocupado com o estudo das culturas, das competências e do comprometimento no trabalho. Atualmente, ele está focado no alinhamento de suas ações ao objetivo estratégico da organização.

A mudança do papel de Recursos Humanos nas organizações constitui a passagem de um sistema basicamente administrativo e operacional para a integração com a estratégia e o negócio da organização. Paralelamente ocorre a passagem de uma sociedade industrial voltada às rotinas fabris para a sociedade do conhecimento. Nela o capital humano, entendido neste trabalho como referente aos atributos de um determinado trabalhador, passa a ser um ativo altamente valorizado, pois percebe-se que são as pessoas que agregam valor aos bens da organização, quando utilizam seu capital para agir sobre os recursos disponíveis (Fitz-Enz, 2001).

A valorização do capital humano ocorreu, dentre outras razões, por este ser um ativo de difícil imitação e, portanto, competitivo, capaz de gerar valor para as organizações. É neste contexto que a área de Gestão de Pessoas adquiriu um importante papel (Cesar, Coda e Garcia, 2006).

Nesta perspectiva, o desafio do paradigma atual aponta para a necessidade de o Sistema de Recursos Humanos estar alinhado à estratégia da organização. Para tanto, é oportuno que o processo de gestão de pessoas, ou seja, a forma como a organização gerencia seus colaboradores - mediada pelo sistema de Recursos Humanos - também se torne ferramenta estratégica.

No plano conceitual, diversos autores procuram definir as nuances relacionadas ao alinhamento da estratégia e da gestão de pessoas (Bosquetti, 2010). Embora os modelos sejam diversos, prevalece a ideia de que a estratégia empresarial deve se desdobrar nas políticas e práticas de recursos humanos, como se defende neste trabalho. Com isso, o resultado da constituição de um RH Estratégico seria, por meio de suas ações, o apoio à difusão e à consolidação da estratégia da organização (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

Nesta direção, Ulrich (1998) destaca que, para agregar valor à organização, o RH deve exercer múltiplos papéis, em nível estratégico e operacional. Para tanto, sugere quatro papéis para o Sistema de Recursos Humanos:

- “Parceiro estratégico”, capaz de manter o foco tanto na estratégia quanto nos processos, promovendo sua consolidação por meio da gestão de pessoas;

- “Agente de mudanças”, focaliza sua atenção tanto na estratégia quanto nas pessoas, a fim de manter aberta a mudanças e conduzir a organização ao lugar onde esta pretende chegar;
- “Especialista administrativo”, atua em nível operacional e em processos referentes às funções clássicas do RH, apoiando gerentes na condução de equipes;
- “Defensor dos funcionários”, opera em nível operacional e voltado às pessoas, para conciliar as demandas dos colaboradores com os objetivos da empresa. Ademais, atende as necessidades dos funcionários para que contribuam com o crescimento da organização.

Constantes mudanças no mercado de trabalho também geraram impacto sobre o perfil exigido do trabalhador, apontando que, tanto ele quanto a organização precisam estar abertos e dispostos a lidar com a imprevisibilidade dos cenários e ambientes de trabalho. Neste contexto, surge a proposta da Gestão por Competências com o intuito de permitir que as empresas possam preparar seus recursos humanos para lidar com estas transformações, visando garantir os resultados almejados pelas organizações.

Quanto às competências, diversos autores no Brasil e no exterior buscam defini-las conceitualmente, o que se intensifica desde a década de 1990. Em função da diversidade de conceitos, percebe-se que as empresas não seguem uma direção única na aplicação das teorias em suas práticas de gestão (Fischer et al., 2008). Para este estudo, optou-se por seguir a linha brasileira, representada por autores como Dutra, Fleury e Fleury e Ruas.

Dutra (2004) define competência como uma forma de agregação de valor à organização, não apenas como resultado, mas como uma mudança permanente que se insere, aprimorando processos e introduzindo novas tecnologias. Ele identifica três conceitos associados ao termo, são eles: a entrega (forma como o trabalhador conduz suas atividades, traduzida em agregação de valor), o nível de complexidade (entrega que a pessoa é capaz de oferecer levando em consideração a bagagem que carrega e as responsabilidades que possui) e o espaço ocupacional (capacidade do indivíduo em responder às necessidades da organização com base na entrega e nível de complexidade que atende).

Segundo Ruas (2005), o termo competências pode ser entendido como a mobilização de recursos apropriados para o atendimento de uma determinada situação apresentada no ambiente de trabalho. O resultado que ocorre a partir desta ação pode então ser legitimado como uma competência quando se encontra de acordo com o

esperado pela organização. O autor divide as competências em duas dimensões: as individuais e as coletivas (organizacionais ou de grupos ocupacionais), associadas às atividades, áreas ou funções da organização. As competências organizacionais garantem a competitividade das organizações em três níveis: as básicas, relacionadas à sobrevivência no mercado; as seletivas, que diferenciam a organização no mercado onde atua; e as essenciais ou *core competences*, que diferenciam a organização em nível internacional, estas raras e de difícil imitação.

Assim, para concretizar objetivos empresariais, é necessário que a estratégia, as competências individuais e as competências organizacionais estejam alinhadas, como esclarecem Fleury e Fleury (2004). Segundo estes autores, as empresas podem adotar três estratégias perante o mercado: a de excelência operacional; inovação em produtos ou serviços; ou orientação para clientes. Como as próprias nomenclaturas sugerem, a empresa com excelência operacional deve voltar esforços às suas operações; a focada em inovação deve preocupar-se em oferecer produtos e serviços diferenciados no mercado; e a orientada para clientes, deve buscar aperfeiçoar o relacionamento que estabelece com os mesmos.

Consoante à estratégia da organização, é papel da área de RH apoiar a sua consecução por meio da condução das práticas de gestão de pessoas: atração, desenvolvimento, avaliação, remuneração e retenção de talentos. Para tanto, deve levar em consideração em suas ações, a performance da empresa, dos empregados, o controle de investimento conforme as demandas (Gubman, 2004 in Cesar, Coda e Garcia, 2006) e o alinhamento das competências individuais com as organizacionais (Fleury e Fleury, 2004). Cabe salientar que o foco da área deve ser flexível, atendendo as demandas do mercado à medida que as mudanças ocorrem (Cesar, Coda e Garcia, 2006). Insere-se nesse contexto o processo de seleção de pessoal, tema tratado a seguir.

## **1.2 Seleção de pessoal**

Os processos de Seleção são uma “peça-chave para o sucesso do negócio” dentro das organizações, como advogam Pereira, Primi e Cöbero (2003, p.84). Segundo os autores, a escolha de ferramentas adequadas, como os testes psicológicos condizentes com o contexto da demanda, por exemplo, viabiliza uma contratação apropriada, além de gerar economia de tempo e de finanças.

Os procedimentos de Recrutamento e Seleção em geral ocorrem de forma conjunta nos Sistemas de Recursos Humanos, no entanto, são passíveis de diferenciação. O Recrutamento consiste na divulgação de oportunidades com o objetivo de atrair candidatos qualificados para participarem dos processos seletivos. Já o processo de Seleção trata de selecionar, entre candidatos recrutados, aqueles que apresentam melhores condições para assumir determinada posição. Parte-se do perfil do cargo definido pela organização e após são escolhidas técnicas de seleção (entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicológicos, técnicas de simulação e de dinâmicas de grupos) adaptadas conforme o que se deseja avaliar. Com base nas informações obtidas a partir da execução destas técnicas, comparando-as com perfil do cargo, é tomada uma decisão sobre o candidato mais indicado para ocupar determinada função na organização (Chiavenato, 2010).

A Avaliação Psicológica é uma ferramenta largamente utilizada nos processos seletivos (Pereira, Primi e Cöbero, 2003, p.84). Esta é uma atividade privativa de atuação dos Psicólogos, orientada pela coleta sistemática de dados, por meio de técnicas e instrumentos, como os testes psicológicos. Com efeito, direciona-se à compreensão de aspectos relacionados a determinado sujeito e ao contexto em que ele está inserido. A utilização de testes psicológicos fornece informações sobre o funcionamento cognitivo e a personalidade dos testados (Almeida, 2009). Seu objetivo é fornecer diretrizes para prognósticos, intervenções, aconselhamento e tomada de decisões. Já sua utilização atende a vários contextos, dentre eles: clínica, hospitalar, escolar, organizacional, saúde, neuropsicologia, forense, esporte, trânsito, social comunitária, orientação e aconselhamento vocacional (Joly et al, 2007).

Os testes psicológicos empregados na avaliação psicológica buscam prever o desempenho do indivíduo nas atividades relacionadas ao cargo, aspecto que reforça a questão da adaptabilidade dos testes para usos específicos (Pereira, Primi e Cöbero, 2003). A utilização das informações daí advindas apoia a tomada de decisões no contexto da seleção de pessoal. À medida que a qualificação técnica deixa de ser a principal preocupação na escolha do candidato, atributos pessoais, como a adaptabilidade do indivíduo, passam a ser considerados essenciais frente à configuração atual do mercado (Godoy e Noronha, 2005).

O modelo de Gestão por Competências prevê a utilização de recursos como a Seleção por Competências. Dutra (2004) ressalta que este modelo de captação de pessoas difere bastante do tradicional, que se direcionava para cargos e contextos de

trabalhos previsíveis. O perfil do profissional procurado atualmente é caracterizado pela capacidade de atender a demandas presentes, mas também pelo seu potencial para responder aos problemas que poderão ocorrer futuramente, lidando com a imprevisibilidade. O foco deixa de ser o cargo e passa para a carreira e para as possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela organização. A avaliação da carreira durante o processo seletivo constitui ferramenta de escolha para prever a adaptabilidade do indivíduo em um contexto específico.

Para que o processo de Seleção por Competências ocorra, é necessária a elaboração de um perfil de cargo legitimado pela alta gestão (gerências e diretorias) e superiores imediatos, o qual deve levar em conta a visão de futuro, a missão, os princípios e a cultura da organização. O perfil deve determinar as características que o ocupante do cargo precisa apresentar para atender às demandas organizacionais. A partir disso, estrutura-se o processo de Seleção, cujo foco é identificar a possibilidade de o indivíduo agregar valor à organização no momento e desenvolver as competências necessárias para atender a demandas futuras (Santos, 2009).

Nesse sentido, cumpre pontuar que o conceito de competências aqui utilizado refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de garantir o desempenho superior do indivíduo em uma determinada tarefa. O conhecimento corresponde ao saber, a habilidade ao saber fazer e a atitude ao querer fazer (Rabaglio, 2001).

No processo de Seleção por Competências, além da entrevista, podem ser utilizados jogos, dinâmicas, provas situacionais e avaliação psicológica, visando avaliar as competências procuradas. A entrevista é estruturada e guiada pela premissa de que comportamentos apresentados no passado podem ser preditores de condutas futuras do indivíduo. As respostas dos candidatos devem atender a três critérios: devem ser contextualizadas (C), demonstrando a ação (A) que o indivíduo desempenhou em uma determinada atividade e os resultados (R) encontrados (Rabaglio, 2005). Além de guiar o processo seletivo, o perfil de competência poderá ser utilizado como ferramenta para a tomada de decisões (Santos, 2009).

Entende-se que o processo de Seleção é capaz de se tornar uma ferramenta estratégica para as organizações à medida que dá subsídios para a tomada de decisões dos gestores, determinando os indivíduos com o perfil almejado para respaldarem e se engajarem na implantação da estratégia da organização. Para tanto, as ferramentas de Seleção devem ser consideradas criticamente e tornar as práticas contextualizadas às

necessidades e à cultura da organização, bem como ao perfil do cargo apresentado (Almeida, 2009). Cabe reiterar que, por meio da seleção de pessoal, não se busca encontrar o candidato mais qualificado ou experiente, mas sim indicar aquele que revela características compatíveis com as exigências do cargo que irá ocupar (Godoy e Noronha, 2005).

### **1.3 Objetivos e justificativa do estudo**

O propósito da presente monografia é apresentar um relato de experiência sobre a proposta de implantação de um processo de seleção estratégico em empresa de pequeno porte do ramo serigráfico, localizada na cidade de Porto Alegre. Para tal fim, optou-se por conhecer a estratégia da empresa em questão e mapear suas competências organizacionais, funcionais e seus perfis de competências por cargos. Desta forma, pretende-se criar meios para identificá-las durante processos seletivos, com a utilização de ferramentas específicas (técnicas de dinâmicas de grupo, entrevistas e avaliação psicológica), adaptadas à realidade e às necessidades da organização.

A justificativa para a elaboração deste estudo se refere a dois aspectos. Entende-se que o modelo atual de gestão de pessoas aponta para a necessidade de alinhamento da estratégia organizacional com processos. Entende-se, também, que o processo de pesquisa, apesar de adaptado à realidade de uma única empresa, pode ser visto como parâmetro a ser adotado por profissionais interessados em tornar seus processos seletivos estratégicos. Nesse sentido, corrobora-se o argumento exposto na literatura para a qual a manutenção da posição competitiva da empresa no mercado depende do uso adequado de seu capital humano (Fitz-Enz, 2001). Outro aspecto a justificar, o investimento no assunto em tela deve-se à intensa presença dos profissionais psicólogos nesta área, em contraponto à escassez de estudos sistemáticos relacionados à Seleção de Pessoal (Queiroga, 2009). Uma revisão de relatos de pesquisa realizada por Queiroga (2009, in Borges-Andrade e Pagotto, 2010) demonstra que os estudos existentes apresentam informações sobre práticas utilizadas, porém, sem serem sistematizadas. Queiroga (2009) entende que há muito a ser feito no Brasil, pois os avanços científicos em relação ao tema são significativos apenas no contexto internacional.

## **CAPÍTULO II – RELATO DA EXPERIÊNCIA**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados no estudo, bem como a contextualização da organização pesquisada. O estudo trata do relato de uma experiência, de caráter exploratório (Gil, 2002), a fim de construir um modelo estratégico voltado à seleção de pessoas, adaptado às necessidades e à estratégia organizacional.

Parte-se de observações pontuais do dia a dia de trabalho, incluindo consulta a materiais de divulgação e site da empresa para identificação da realidade organizacional de empresa de pequeno porte do ramo serigráfico. Ao que se soma o uso de entrevistas semiestruturadas com o Gerente Geral da empresa e colaboradores de diferentes áreas. A escolha deste tipo de entrevista ocorreu pela facilidade de acessar as informações que correspondem ao tema da pesquisa por meio de um roteiro previamente elaborado que direciona os questionamentos, mas que também dá liberdade para o posicionamento do entrevistado (Triviños, 1987).

Os dados foram coletados no período de agosto a dezembro de 2012 e foram analisados a partir do referencial teórico da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, revisado na introdução deste artigo e comentado ao longo do trabalho. Os resultados do estudo consistem na proposta de modelo a ser implantado na organização, observando-se os pressupostos teóricos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão por Competências.

Para a realização do estudo, foram realizadas duas entrevistas individuais com o Gerente Geral da empresa. Na primeira entrevista buscou-se conhecer a estrutura da empresa, os produtos, o histórico, a estratégia, os cargos e os colaboradores. Na segunda entrevista, as informações coletadas pela pesquisadora por meio da primeira entrevista e observações do dia a dia de trabalho, foram apresentadas de forma esquemática visando a validação por parte do Gerente. Ressalta-se que o Diretor da empresa não foi entrevistado, pois dispensa pouco tempo no atendimento da empresa, fornecendo total autonomia ao Gerente Geral.

Com o intuito de identificar a estratégia organizacional e realizar o mapeamento de competências, foi utilizado o diagrama proposto por Brandão e Bahry (2005, p. 181) para a implantação de um sistema de Gestão por Competências (Figura 1). As informações obtidas com estas ferramentas possibilitaram o desdobramento destes

aspectos nas práticas de Seleção. Ressalta-se que este trabalho contempla até a parte de captação de competências.

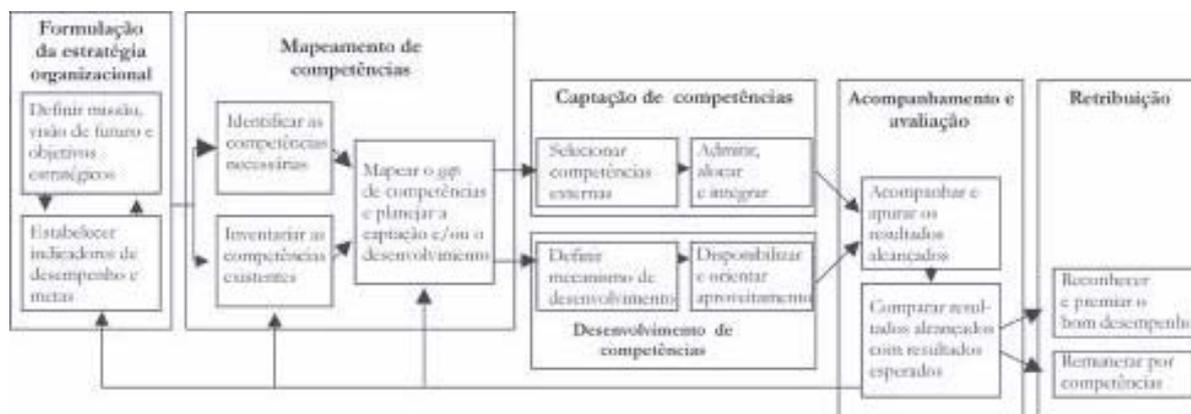


Figura 1. Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas.

Tendo em vista o contexto que vai da formulação da estratégia organizacional, passa pelo mapeamento de competências e chega aos procedimentos de captação de competências, a análise dos dados coletados segue uma ordem. Inicialmente, é feita a contextualização da empresa pesquisada. Em seguida, as informações registradas fundamentam a definição da estratégia e das competências individuais e organizacionais, bem como a elaboração das ferramentas que serão sugeridas para a sua utilização em processo seletivos, consoante ao que se objetiva neste estudo.

## 2.1 Contextualização da empresa pesquisada

Neste segmento, são apresentados o histórico, o organograma, os princípios e os valores da empresa, o surgimento da demanda pela profissionalização do processo de seleção, as metas da organização e sua fonte de diferenciação, conforme opinião do Gerente Geral da empresa, colaboradores e materiais de divulgação.

### 2.1.1 HISTÓRICO

A empresa X iniciou suas atividades em 2006, contando com três sócios. Destes, um percebeu o mercado de eventos como um nicho pouco explorado, ao prestar serviços

para uma empresa concorrente. A ideia dos sócios foi de oferecer serviços e produtos diferenciados, atendimento de excelência e preços atrativos.

Inicialmente, os produtos confeccionados (pulseiras e ingressos) eram apenas distribuídos para casas noturnas, festas particulares, produtoras e eventos em geral, como *shows*. Desde 2012, a empresa ampliou sua atuação no mercado fornecendo estes produtos também para restaurantes, museus e hospitais.

O quadro funcional, de inicialmente 3 pessoas, hoje conta com 15 colaboradores distribuídos em 9 cargos (Diretor, Gerente Geral, Analista Financeiro, Vendedor, Arte Finalista, Impressor Digital, Estagiário de Marketing, Impressor Serigráfico e Auxiliar de Produção). Até 2008 a organização era responsável por todo o processo de fabricação, desde então, visando reduzir seus custos, passou a comprar a base das pulseiras de outra empresa.

Em 2008, contratou uma consultoria para realizar a descrição de cargos da empresa, mas por motivos diversos, esta não chegou a ser utilizada. Com a expansão da empresa, surgiu a busca pela qualificação das equipes visando garantir a expansão e manutenção dos resultados. Até o momento, a empresa pesquisada não possui um sistema de RH estruturado, devido ao porte da mesma, no entanto, mostra-se em busca da construção de um processo de gestão unificado.

A seguir, estão especificados o organograma, os princípios e valores da empresa, informações que estão disponibilizadas no site da mesma e no portfólio de produtos. Com exceção do organograma, desenhado pela consultora em conjunto com o Gerente Geral.

### 2.1.2 ORGANOGRAMA

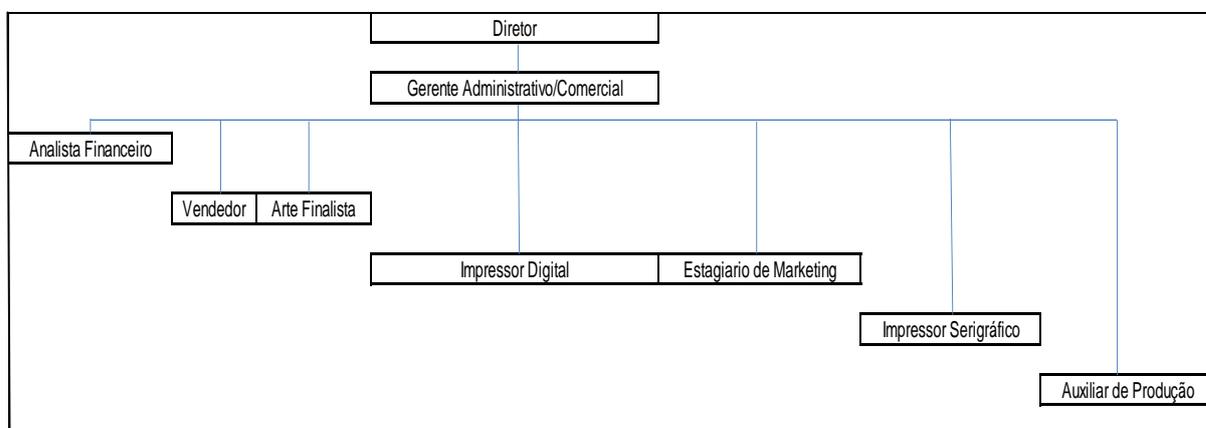


Figura 2. Organograma da empresa X.

Por meio do organograma, observa-se que o Gerente Geral centraliza a gestão de todos os colaboradores, independente do nível hierárquico. Os cargos que possuem mais de um ocupante são: Vendedor (2), Arte Finalista (2), Impressor Digital (2), Impressor Serigráfico (2) e Auxiliar de Produção (3). Os demais, de Diretor, Gerente Geral, Analista Financeiro e Estagiário de Marketing contam com apenas um colaborador. Para ampliar o conhecimento da realidade da empresa X, seguem informações sobre os princípios e valores que regem as políticas desta.

### 2.1.3 PRINCÍPIOS E VALORES

A empresa X é norteadada pela ética, negociação, trabalho honesto, estruturação, responsabilidade, valorização e prioridades. A ética corresponde ao “respeito às pessoas (clientes, profissionais, colegas, colaboradores), aos valores inerentes ao funcionamento de uma empresa e às próprias leis da sociedade”. A negociação refere-se à “flexibilidade de entendimento junto às negociações”. O trabalho honesto diz respeito a atitudes com o intuito de garantir o reconhecimento da organização pelo mercado por suas ações.

A estruturação corresponde a “manter sua funcionalidade, a partir da aquisição de tecnologia apropriada, estando sempre à frente das inovações nesse mercado, para a qualificação dos produtos e agilidade na entrega”, bem como a presença de “câmeras para maior segurança de nossos clientes”. A responsabilidade refere-se à criação de um compromisso com o cliente e colaboradores independente da comercialização. A valorização interna e externa diz respeito ao empenho em qualificar e incentivar colaboradores, garantir um atendimento efetivo e satisfazer os clientes. A integridade significa “lutar pelo que consideram correto e justo, mantendo a palavra em cada compromisso”. Por fim, prioridades dizem respeito à “satisfação e à lealdade dos clientes”.

### 2.1.4 SURGIMENTO DE DEMANDAS E EXPECTATIVAS DA ORGANIZAÇÃO

A demanda deste trabalho surgiu por solicitação da empresa pesquisada a qual está buscando qualificar seu processo seletivo. Até o momento, conforme o relato do Gerente, os candidatos selecionados eram indicados por outros colaboradores e apenas realizavam entrevista informal com o Gerente Geral antes de iniciar suas atividades.

Não havia critérios para seleção, apenas a busca por pessoas motivadas – do ponto de vista do Gerente - a assumir determinada função.

A busca pela mudança do processo seletivo foi motivada por dois fatores principais: o fato dos colaboradores indicados sentirem que poderiam obter benefícios por conhecerem pessoas dentro da empresa, o que dificultava o estabelecimento de limites na relação de trabalho; e à falta de pessoas qualificadas para ocuparem as vagas em aberto.

As expectativas com este trabalho, do ponto de vista da empresa pesquisada, correspondem a três aspectos, conforme o relato do Gerente entrevistado (Anexo A). O primeiro deles é a definição de um perfil de cargos com critérios claros para facilitar a tomada de decisões nos processos seletivos. Outro ganho previsto com a estruturação é a orientação da progressão de carreira dentro da organização, pois, até o momento, a mesma não contempla um planejamento estruturado. O segundo aspecto é a contratação de profissionais qualificados, capazes de garantir um atendimento mais efetivo ao cliente, a fidelização dos mesmos, a prospecção de novos e a qualidade dos produtos. Por fim, o terceiro corresponde ao aprimoramento das relações de trabalho, através da captação de pessoas que possam engajar-se nas metas da organização, atuando em equipes.

### 2.1.5 METAS E FONTES DE DIFERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO

A empresa pesquisada definiu como metas a curto e médio prazo: a fixação do nome da mesma no mercado e a superação dos concorrentes. A médio e longo prazo visa a expansão para outros mercados. Atualmente está alocada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, atendendo o Estado e também a localidade de Santa Catarina, mas pretende incluir um escritório na cidade de São Paulo. Visando a expansão, a organização está investindo maciçamente em marketing por meio de divulgações nas redes sociais e demais meios eletrônicos, envio de kits de produtos para clientes e potenciais clientes, dentre outras atividades.

O diferencial da empresa, do ponto de vista da gerência, encontra-se relacionado à qualidade (resistência e durabilidade do produto); ao preço competitivo (constituído a partir da busca pelos melhores fornecedores, reduzindo custos de produção e também facilitando o pagamento para o cliente); ao design diferenciado (adaptado às necessidades de cada cliente, tendo um departamento próprio de criação das artes); à

agilidade na entrega (por meio da estrutura interna, fornecedores e distribuidores preparados para atender demandas diversas com rapidez); e ao atendimento personalizado ao cliente.

Tais informações serviram como ponto de partida para a identificação da estratégia, das competências organizacionais e funcionais e a elaboração do perfil por competências dos cargos. Passa-se, então, para a segunda parte do estudo empírico que será apresentada na Análise e Discussão dos Resultados.

## **CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste segmento serão descritas a estratégia competitiva da empresa X, as competências organizacionais e funcionais e a ilustração da proposta de condução do processo seletivo, conforme o perfil de competências elaborado para um dos cargos.

### **3.1 Estratégia Empresarial**

O termo estratégia empresarial ou estratégia competitiva, refere-se ao posicionamento que determinada empresa adota perante o mercado, levando em consideração fatores externos e internos da empresa. Durante a criação da mesma é necessária a avaliação de cinco forças que atuam sobre empresa, são elas: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes (Porter, 2004).

A estratégia adotada pode se tornar fonte de vantagem competitiva para a empresa à medida que se torna capaz de gerar um ganho econômico acima da média do mercado onde ela está inserida. A estratégia define os meios que a organização articulará para atingir os objetivos que almeja (Vasconcellos e Cyrino, 2000).

Porter (2004) denomina determinadas estratégias competitivas como genéricas e subdivide-as em três tipos: custo, diferenciação e foco. A primeira diz respeito à busca pela eficiência do processo produtivo, força de trabalho garantindo o oferecimento de um produto ou serviço de baixo custo para o consumidor. A segunda diz respeito ao produto ou serviço o qual deverá ser capaz, por questões tecnológicas ou de imagem, por exemplo, diferenciar-se dos demais oferecidos pelo mesmo mercado. A terceira refere-se à especialização em um determinado nicho ou segmento de mercado, que fará com que a organização se diferencie por uma das estratégias genéricas citadas anteriormente.

Conforme Brandão e Bahry (2005), o alinhamento da estratégia organizacional com as práticas deve partir da formulação da estratégia, a qual pode ser elaborada levando-se em consideração a missão, a visão de futuro da empresa e os objetivos estratégicos. A missão da empresa X, conforme consta no material de divulgação e no site da mesma, consiste em “ofertar produtos de qualidade com preço justo; prestar

atendimento personalizado, qualificado e ágil, objetivando a satisfação dos clientes; tornar a empresa conhecida pelo trabalho feito com profissionalismo junto aos clientes e parceiros comerciais”. Ao lado disso, a visão de futuro consiste em “ser a melhor do ramo, conquistando e mantendo sempre a lealdade dos clientes”.

A empresa X, analisando suas forças internas e a configuração do mercado que está inserida, optou pela adoção da estratégica genérica de custos (Porter, 2004). Para garantir sua competição e posicionamento satisfatório frente ao mercado, definiu como objetivo estratégico a articulação de seus recursos materiais e humanos visando garantir a eficiência do processo produtivo. Seus principais esforços concentram-se: no aprimoramento da comunicação e do relacionamento interpessoal entre as equipes de diferentes setores, principalmente as áreas de produção e vendas, visando garantir um trabalho conjunto; na qualificação dos trabalhadores por meio do desenvolvimento técnico; no refinamento do processo seletivo para garantir a captação de profissionais adequados às necessidades da organização e com capacidade para engajar-se em seus objetivos; na identificação dos melhores fornecedores para redução de custos; e na manutenção da estrutura interna conforme viabilidade econômica.

### **3.2 Competências Organizacionais**

As competências organizacionais estão associadas à estratégia da organização e viabilizam que a mesma seja posta em ação. Estas competências perpassam todas as áreas da organização, porém de formas diferentes. Alguns setores apresentam maior facilidade em mobilizar em suas atividades as competências organizacionais, outros, em função das peculiaridades de suas funções, poderão ter menor proximidade com as mesmas (Ruas, 2005).

As competências organizacionais, bem com as funcionais da empresa X, foram definidas em conjunto pela pesquisadora e pelo Gerente Geral da empresa. Segue a relação das competências organizacionais:

- Eficiência produtiva: estrutura interna composta pelos recursos materiais e humanos necessários para atender com agilidade os pedidos e garantir a qualidade dos produtos e capacidade de escolher os melhores fornecedores;
- Engajamento: refere-se à capacidade de toda a força de trabalho, inclusive a gerência de engajar-se no atendimento de pedidos, realizando suas atividades da melhor forma

possível, independente da necessidade de horas extras ou de assumir responsabilidades que ultrapassem as atribuições de cada cargo. Tal competência torna-se essencial em função do porte da empresa e reduzido quadro funcional;

- Foco no cliente: capacidade de atender o cliente com presteza, cordialidade e agilidade, buscando atender suas necessidades, oferecendo soluções que ultrapassem suas expectativas.

### 3.3 Competências funcionais

Trata-se de uma dimensão intermediária entre as competências organizacionais e individuais e se refere a funções coletivas ou macroprocessos (Ruas, 2005). Chiavenato (2010) aponta que as competências funcionais dão suporte para as competências organizacionais. Abaixo quadro de competências funcionais da empresa.

Tabela 1

*Competências funcionais da empresa X*

CARGO/FUNÇÃO	COMPETÊNCIA FUNCIONAL ASSOCIADA
Gerente Geral	Conduzir os diversos processos da empresa de forma integrada.
Analista Financeiro	Suportar a empresa em todas as questões financeiras, garantindo a viabilidade econômica de suas operações.
Vendedor	Prospectar e fidelizar clientes por meio do atendimento de suas necessidades.
Arte Finalista	Oferecer soluções de layout adequadas às necessidades dos clientes, atendendo-os de forma personalizada.
Estagiário de Marketing	Promover a empresa nos meios de comunicação com eficiência, chegando a bons resultados com baixo custo.
Impressor digital	Atender as ordens de produção de ingressos com eficiência.
Impressor serigráfico	Atender as ordens de produção de pulseiras com eficiência.
Auxiliar de Produção	Fornecer auxílio nas diversas etapas dos processos produtivos.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4 Elaboração do perfil de competências dos cargos

O perfil por competências deve apontar as características indispensáveis para o ocupante de determinado cargo ou função (Rabaglio, 2001). Ressalta-se que, além de

contemplar características peculiares de cada atividade ocupacional, o perfil recebe influência direta da estratégia, dos objetivos e das competências organizacionais e funcionais. O perfil de competências foi elaborado em conjunto com o Gerente Geral da empresa pesquisada. Este forneceu as diretrizes para a escolha das ferramentas a serem utilizadas nos processos de seleção.

A estruturação dos perfis da empresa X foi realizada conforme a proposta de Pizzato (2000 in Santos, 2009), composta por sete itens: nome do cargo ou grupo ocupacional; sumário do cargo; responsabilidades; conhecimentos técnicos; habilidades pessoais, atitudes e formação escolar. Para ilustrar a elaboração deste, foi escolhido o cargo de Arte Finalista.

a) Nome do cargo ou Grupo Ocupacional

Os grupos ocupacionais da empresa pesquisada foram divididos da seguinte forma:

Tabela 2

*Grupos ocupacionais da empresa X*

GRUPOS OCUPACIONAIS		
<b>NEGÓCIO</b>	<b>APOIO</b>	<b>OPERACIONAL</b>
Diretor	Vendedor	Impressor Digital
Gerente Geral	<u>Arte Finalista</u>	Impressor Serigráfico
	Estagiário de Marketing	Auxiliar de Produção

Fonte: Elaboração própria.

b) Sumário do cargo

Atuar na finalização técnica de design das pulseiras e ingressos para posterior impressão.

c) Responsabilidades

- Elaborar os layouts de pulseiras e ingressos conforme pedidos dos clientes;

- Realizar sugestões de layouts adequados às propostas de evento que lhe são apresentadas pelos clientes;
- Propor artes diferenciadas para materiais de divulgação;
- Determinar a viabilidade dos projetos de layout conforme materiais e maquinário disponíveis;
- Atuar em conjunto com as Áreas de Vendas e Produção, visando a garantia do atendimento do pedido do cliente no prazo solicitado e conforme o design escolhido.

d) Conhecimentos técnicos

- Leitura e desenvolvimento de desenhos técnicos;
- Noções de produção;
- Conhecimentos de ferramentas digitais: Photoshop, Adobe Illustrator e CorelDraw;
- Conhecimento do negócio da empresa.

e) Habilidades

- Capacidade de concentração e atenção a pormenores;
- Interação com demais processos como produção e vendas;
- Trabalho em equipe;
- Capacidade de concentração e atenção a pormenores;
- Engajamento em metas.

f) Atitudes

- Agilidade;
- Flexibilidade;
- Criatividade;
- Foco no cliente.

g) Formação escolar

Ensino médio completo, desejável certificação dos conhecimentos técnico solicitados, por meio de cursos profissionalizantes.

### 3.5 Definição das técnicas que serão utilizadas

As técnicas utilizadas no processo de seleção foram escolhidas com o intuito de permitir a investigação das competências elencadas como indispensáveis para os cargos. Novamente, utiliza-se o cargo de Arte Finalista para a ilustração deste processo.

#### 3.5.1 DINÂMICA DE GRUPO

Após a triagem dos currículos conforme o perfil da vaga, a segunda etapa proposta é uma entrevista coletiva na qual será utilizada uma técnica de dinâmica de grupo. A dinâmica foi projetada com a prudência de criar uma situação semelhante ao cotidiano de trabalho, visando estabelecer a correlação da técnica com o desempenho na função (Godoy e Noronha, 2005). Na entrevista estarão presentes a Psicóloga responsável pelo processo de seleção e o responsável pela área.

Título: Elaborando uma arte

Objetivo: Avaliar habilidade manual, criatividade, capacidade de concentração, foco em resultados aliado à gestão do tempo, agilidade, criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe e conhecimento do programa CorelDraw.

Número de participantes: 6 pessoas.

Materiais: Folhas brancas para rascunho, pulseiras e ingressos em tamanho ampliado, canetas coloridas, lápis de cor e computador.

Procedimentos:

Parte 1 - Distribui-se para cada candidato cinco pulseiras em tamanho ampliado e informa-se que um importante cliente da empresa solicitou 1000 pulseiras para o show de um cantor internacional, as quais deverão atender as seguintes especificidades:

- A) Deverão ser de 5 cores para diferenciar: ingressos para pista, cadeiras, camarote, colaboradores do local onde será realizado o mesmo e equipe técnica.
- B) Cada pulseira deve conter uma arte que represente o tipo de público que está representando.

O tempo disponível para a realização da atividade é de 15 minutos.

Parte 2 – Informa-se que o cliente mudou de opinião e solicitou que os dois tipos de pulseiras sejam substituídas por ingressos e a arte das mesmas também. O pedido ficaria da seguinte forma:

A) 200 pulseiras serão de três cores diferentes, as do camarote, colaboradores e equipe técnica e o design das mesmas deve representar momentos da vida do cantor, totalizando 5 artes diferentes.

B) 800 ingressos serão para a pista e as cadeiras. Estes devem conter apenas uma arte referente ao local onde será realizado o evento.

O tempo disponível para a realização da atividade é de 20 minutos.

Parte 3 – Solicita-se aos participantes que em conjunto, escolham uma das artes elaboradas e utilizando o programa CorelDraw, desenhem a arte escolhida, verificando a possibilidade do projeto se adaptar aos materiais e maquinário da empresa.

O tempo disponível para a realização da atividade é de 30 minutos. A avaliação das competências durante esta etapa será realizada por meio de observação direta para posteriormente serem investigadas na entrevista individual.

### 3.5.2 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL POR COMPETÊNCIAS

O roteiro da entrevista deve ser elaborado a partir do perfil de competências. Com o intuito de buscar comportamentos do passado como preditores de comportamentos futuros, as perguntas do questionário devem utilizar verbos de ação no passado. As colocações do candidato devem apontar o contexto em que determinado comportamento ocorreu, a ação que o indivíduo realizou e os resultados encontrados pelo mesmo. Caso o entrevistado não consiga imprimir em sua fala estes três critérios, é papel do selecionador buscar explicitá-los (Rabaglio, 2001). Ao iniciar a entrevista, durante a apresentação do *rapport*, o entrevistador deverá explicar ao candidato que fará algumas perguntas a respeito de situações que este tenha vivenciado em experiências anteriores de trabalho (Santos, 2009).

Conforme a tendência reconhecida por Abreu e Carvalho-Freitas (2009), foi combinado que o responsável pela condução da entrevista seria o Gestor Administrativo e Comercial após o contato com a teoria da Gestão por Competências e a elaboração do roteiro de entrevista.

O roteiro de entrevista foi elaborado com a psicóloga responsável pelo estudo e o gerente da área requisitante, conforme as sugestões de perguntas proposta por Rabaglio (2001). As perguntas foram divididas segundo as competências a serem avaliadas, no entanto, ressalta-se que durante a entrevista os questionamentos devem ser alternados.

Competência: Interação com demais processos

- Relate-me sobre uma situação em que você tenha atuado com o intuito de desenvolver uma visão sistêmica em sua equipe.
- Conte-me sobre uma dificuldade no fluxo de informações que você tenha vivenciado no ambiente de trabalho.

Competência: Trabalho em equipe

- Conte-me sobre uma situação em que você assumiu uma atividade que não fazia parte de suas atribuições em prol da equipe.
- Como você administrou uma situação de conflito entre os membros da equipe?

Competência: Engajamento em metas

- Relate-me sobre algum resultado inesperado que você atingiu, por meio do qual ultrapassou as expectativas.
- Conte-me sobre uma situação em que apesar de seu empenho, não conseguiu atender as expectativas do cliente.

Competência: Flexibilidade

- Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e não foi aceito pela chefia.
- Relate-me sobre uma situação em que você rejeitou uma mudança proposta pela equipe.

Competência: Criatividade

- Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.
- Quais as ideias ou sugestões mais produtivas que você teve em sua área de atuação?

Competência: Foco no cliente

- Conte-me sobre um conflito que você administrou com clientes internos.
- O que você mudou ou reformulou na sua equipe para atender melhor os clientes internos?

Além destes questionamentos, propõe-se a investigação da trajetória profissional do candidato, com o intuito de conhecer os tipos de trabalho por ele realizados, as empresas nas quais trabalhou e os possíveis conhecimentos de programas gráficos que desenvolveu nestes locais. A pontuação da entrevista comportamental por competências foi realizada conforme proposto por Pierre (2006 in Santos, 2009). Cada pergunta valia 3 pontos e o candidato somente receberia a pontuação máxima em cada competência se sua resposta contemplasse as dimensões: contexto, ação e resultado.

### 3.5.3 TESTES PSICOLÓGICOS

A escolha dos testes psicológicos deve ser feita pelo psicólogo observando fatores como as competências a serem avaliadas e preceder de uma pesquisa na literatura sobre os instrumentos e suas propriedades psicométricas, visando definir os que pressupõem a possibilidade de atender aos objetivos da avaliação psicológica no contexto que se insere (Pasqualli in Pereira, Primi e Cöbero, 2003). A escolha da bateria de testes, como dos demais procedimentos, foi determinada pelos perfis de competências do cargo.

Para a avaliação da capacidade de concentração e atenção a pormenores, foi escolhido o teste D2 (Brickenkamp, 2000 in Serafini; Trentini; Gonçalves e Oliveira, 2009). A avaliação da inteligência lógica foi realizada pelo teste não verbal de inteligência geral, G-36 (Bocca-Landro, 2003b in Serafini; Trentini; Gonçalves e Oliveira, 2009).

A avaliação da personalidade foi realizada por meio do Teste Palográfico e da Técnica de Zulliger (Z-Test). Os mesmos foram escolhidos por avaliarem construtos complementares. O Palográfico busca identificar características do indivíduo como humor, impulsos e motivações diante de relacionamentos. A técnica de Zulliger busca identificar necessidades mais implícitas do indivíduo, bem como características como capacidade de produção e adaptação (Audibert, Pereira e Esteves, 2009).

Com o intuito de avaliar a criatividade do indivíduo, foi escolhido o teste de Torrance, o qual afere a criatividade verbal e figural por meio de desenhos e palavras. O teste compreende as seguintes dimensões: fluência, flexibilidade, elaboração, originalidade, expressão de emoção/personalidade, fantasia, perspectiva incomum, analogias/metáforas, índice criativo verbal 1, índice criativo verbal 2 (Weschler, 2004 in Audibert, Pereira e Bandeira, 2009).

## **CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo, buscou-se demonstrar na prática a possibilidade de desdobramento dos pressupostos teóricos de RH Estratégico e da Gestão por Competências em ferramentas para a condução de processos seletivos.

A implantação de um modelo estratégico de gestão de pessoas pressupõe o envolvimento de todos os subsistemas de RH. No presente trabalho, optou-se por tratar do processo de seleção pelo fato deste ainda ser percebido por muitas empresas como um processo operacional, sem ser considerado que a forma de conduzir tal procedimento poderia torná-lo uma valiosa ferramenta estratégica.

Para a construção das ferramentas de seleção, o ponto de partida foi o diagnóstico da estratégia organizacional, a qual não estava evidente para a direção da empresa. A partir da pesquisa realizada e dos dados obtidos pelas falas do Gerente Geral da empresa e dos colaboradores de diversas áreas, utilizando-se o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), foi possível identificar a estratégia organizacional e, a partir dela, definir as competências individuais e coletivas capazes de sustentá-la.

Ressalta-se a importância deste processo envolver tanto a visão da pesquisadora quanto da Gerência da organização, constituindo um trabalho conjunto. A empresa apresenta a visão do dia a dia e das estratégias implícitas adotadas. Já o papel da pesquisadora é tornar estas informações visíveis para a Gerência da empresa por meio dos pressupostos teóricos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e da Gestão por Competências.

A definição das ferramentas utilizadas no processo de seleção torna-se adequada à realidade da organização, à medida que se destina a suportar a condução da estratégia. Sem conhecer a estratégia da organização, a condução do processo de seleção pode se tornar uma mera aplicação de técnicas, sem sentido e, portanto, incapaz de agregar valor à organização.

Tendo por base a estratégia e, conseqüentemente as competências a serem buscadas, foi possível a elaboração do perfil de competências por cargo e posterior escolha das ferramentas de seleção (técnica de dinâmica de grupo, entrevista comportamental por competências e avaliação psicológica), adequadas às necessidades da organização.

Após a realização das seleções, para a consolidação do modelo, torna-se imprescindível a análise dos resultados, avaliando-se a capacidade de entrega dos indivíduos no decorrer de suas atividades (Dutra, 2004).

Tratou-se de estudo preliminar, pois a seleção é apenas uma das dimensões do complexo sistema de Recursos Humanos e da área de Gestão de Pessoas. Esta atividade pode ser vista como um ponto de partida para a elaboração de demais instrumentos de gestão estratégicos, que permitam avaliar, desenvolver, remunerar e reter talentos.

A diversidade de teorias que contemplam os temas da Gestão Estratégica e Competências tem ofuscado profissionais na escolha do modelo adequado à organização na qual atuam, o que provavelmente tornará os resultados destas ferramentas, ineficiente. Nesse sentido, a avaliação e a mensuração dos resultados da implantação do modelo tornam-se importantes para corrigir eventuais desvios dos objetivos a que se propõe.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a avaliação dos resultados deste modelo por meio da mensuração do impacto na entrega dos profissionais e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais, conforme propõe Dutra (2004). Questão esta da maior relevância, mas que não foi aqui avaliada em razão da exiguidade de tempo. Apesar desta limitação, a estruturação do processo de seleção permitiu que o Gerente Geral da empresa pesquisada se instrumentalizasse para a realização de entrevistas coletivas e individuais, tornando, desta forma, suas escolhas mais assertivas, agora baseadas na estratégia da empresa e nas competências.

O empenho desta proposta, de adaptar-se à realidade da empresa pesquisada, não permite que os resultados deste estudo sejam generalizáveis. No entanto, acredita-se que este poderá fornecer diretrizes para que as empresas e as consultorias de Recursos Humanos possam refletir sobre os passos e os conhecimentos necessários para tornar seu processo de seleção estratégico.

A mudança no papel da área de Recursos Humanos nas organizações tem exigido que o profissional da Psicologia se adapte a essas modificações, buscando atender às solicitações que lhe são apresentadas diariamente. Assim como os demais colaboradores, este necessita aprender a lidar com a instabilidade e a imprevisibilidade das situações de trabalho.

Mostra-se necessária a criação de novos instrumentos, mas também a adaptação dos existentes às necessidades de cada organização ou unidade de trabalho. Além disso, a interdisciplinaridade é de suma importância para os psicólogos utilizarem a linguagem

dos demais profissionais da empresa e também aprender sobre o negócio de cada empresa onde atuam.

Do ponto de vista do profissional da área de Psicologia, sabe-se que instrumentos de seleção, como testes psicológicos, ainda são utilizados sem a análise crítica necessária para adequá-los à realidade e às necessidades das organizações (Almeida, 2009). Cabe a estes profissionais buscar a inserção nas discussões estratégicas da empresa, com o intuito de entregar os resultados que a organização almeja, agregando valor e, desta forma, demonstrando a importância de seu trabalho no ambiente empresarial. Finalmente, cabe reiterar aqui a ideia defendida neste estudo que trata da importância de implantar modelos de seleção estratégicos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, C. V. & Carvalho-Freitas. (2009). Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 3(2), 225 a 234.
- Almeida, F. A. (2009). Perspectivas e desafios da avaliação psicológica nas organizações. In: Pereira, D.F. & Bandeira, D.R. Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, p.11-22.
- Audibert, A., Pereira, D. F. & Bandeira, D. R. (2009). A utilização de testes psicológicos na mensuração da criatividade em seleção de pessoal. In: Pereira, D.F & Bandeira, D.R. Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, p.163-183.
- Audibert, A., Pereira, D. F. & Esteves, F. P. (2009). O uso da técnica de zulliger na seleção de pessoas. In: Pereira, D.F & Bandeira, D.R. Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações. São Paulo: Vetor, p.71-97.
- Becker, B.E., Huselid, M.A & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard". Interligando pessoas, estratégia e performance. 6ª edição.* São Paulo: Campus.
- Borges-Andrade, J.E. & Pagotto, C.P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26 (especial), 37-50.
- Bosquetti, M.A. (2010) Filosofia de gestão de pessoas, processo da estratégia e performance organizacional. XXXIV Encontro da ANPAD.
- Brandão, H.P & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público Brasília* 56 (2), 179-194.
- Cesar, A.C., Coda, R. & Garcia. M.N. (2006). Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF PESQUISA*, 9 (2), 151-165.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fischer, A.L., Dutra, J. S., Nakata, L. E. & RUAS, R. (2008) Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.S., FLEURY, M. T. L. & RUAS, R. (Orgs.). *Competências – Conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Retorno do Investimento em capital humano. Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makon.

- Fleury, A. & Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências. 3ª Edição*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição*. São Paulo: Editora Atlas.
- Godoy, S.L. & Noronha, A.P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, 17 (1), p. 139-159.
- Joly, M. A. (2007). Análise da produção científica em painéis dos congressos brasileiros de avaliação psicológica. *Avaliação Psicológica*, 6 (2), 239-252.
- Pereira, F.M., Primi, R. & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, 5 (2), 83-98.
- Porter, M.E. (2004). *Estratégica competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rabaglio, M. O. (2005). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R., Antonello, C.S. & Boff, L. H. (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Santos, S. G. (2009). Entrevista comportamental aliada aos testes psicológicos na avaliação por competências. In: Pereira, D.F. & Bandeira, D.R. *Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações*. São Paulo: Vetor, p.23-38.
- Serafini, A. J., Trentini, C. M., Gonçalves, M. A. & Oliveira, S.C. (2009). Avaliando habilidades cognitivas específicas. In: Pereira, D.F. & Bandeira, D.R. *Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações*. São Paulo: Vetor, p.39-56.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

## **ANEXO A – Transcrição da entrevista com o Gerente Geral**

### *1. Conte-me a respeito da história da empresa X.*

A X foi criada em 2006 por três sócios. Um deles trabalhava prestando serviços para uma empresa que confeccionava ingressos e pulseiras para festas e percebeu que havia pouca concorrência neste mercado. Ele criou a empresa acreditando que poderia diminuir os custos de produção, aprimorar o layout e com isso, aumentar a margem de lucro. Eles escolheram o local e montaram a empresa. Hoje, apenas um dos sócios continua na empresa.

### *2. Como ela está estruturada, em relação a seus recursos materiais e humanos?*

A fábrica fica localizada aqui (Porto Alegre) e a área administrativa e comercial também. Nós temos máquinas de serigrafia e com elas fazemos todo o processo de produção exceto a base das pulseiras, que são fornecidas por uma outra gráfica. Na parte de produção trabalham três auxiliares de produção, dois impressores serigráficos e dois impressores digitais. Os auxiliares de produção auxiliam os impressores, digital e serigráfico, contando folhas de ingressos, conferindo pedidos, trocando tintas das máquinas e limpando o setor. Os impressores serigráficos imprimem as pulseiras e os impressores digitais imprimem os ingressos. Na área administrativa trabalham: o arte-finalista, que cria os layouts e designs para pulseiras e ingressos; os vendedores, que realizam o atendimento aos clientes; temos um estagiário de marketing que está trabalhando aqui há duas semanas, fazendo a divulgação da empresa em sites, redes sociais e outros meios de comunicação; o analista financeiro cuida da parte de contas a pagar e a receber; eu, como gerente geral sou responsável pelo trabalho de todos estes funcionários, garantindo que a engrenagem está funcionando; o diretor é meu chefe e não veem muito na empresa, eu passo as informações pra ele sobre os funcionários e os resultados da empresa.

### *3. Quais são as metas da organização a curto, médio e longo prazo?*

No momento, contratamos o estagiário de marketing para investir na divulgação da empresa em sites e redes sociais. Queremos com isso, conquistar novos clientes e

colocar a empresa a frente da concorrência. Já conseguimos derrubar uma empresa concorrente com os nossos preços. Nosso objetivo agora é derrubar as outras. Também estamos pensando em abrir um novo escritório. Hoje, trabalhamos apenas para empresas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Queremos abrir um escritório em São Paulo para ampliar nossa área de atuação.

4. *Qual estratégia a organização adotou para garantir sua competitividade frente ao mercado?*

Além do investimento em marketing, buscamos sempre reduzir nossos custos e entregar os pedidos no prazo, mesmo que eles sejam feitos em cima da hora. Quando é necessário, fazemos horas extras para atender os pedidos ou organizar a empresa.

5. *Qual é o diferencial que a organização possui? Você acredita que seus clientes concordam com este ponto de vista?*

Acredito que a empresa se diferencia porque buscamos oferecer um atendimento de excelência aos nossos clientes, entregando os pedidos sempre no prazo independente de quando eles chegam até nós. Além disso, somos flexíveis em relação a condições de pagamento. Nossos produtos tem design diferenciado e são resistentes. Vejo que os clientes valorizam esses aspectos e nos indicam para outras empresas em função disso.

6. *A quais fatores você atribui os bons resultados que a empresa tem alcançado?*

Pelos mesmos motivos que ela se diferencia no mercado, mas principalmente pela união da equipe de trabalho. Quando temos um prazo curto, costumo mobilizar toda a equipe para que se envolvam em atividades que nem sempre fazem parte de suas atribuições mas que garantam o atendimento dos objetivos da X.

7. *Como é realizado o processo de seleção e qual, na sua opinião, é o impacto da forma como é conduzido o processo de seleção nos resultados organizacionais?*

Hoje sou eu que realizo a seleção. Os funcionários indicam pessoas, eu entrevisto e depois encaminho a contratação. Busco pessoas motivadas, que estejam

afim de trabalhar mas estou enfrentando alguns problemas. Percebo que as pessoas quando indicadas por funcionários mais antigos, acreditam que merecem benefícios como horário e jornada de trabalho flexíveis e folgas. Elas acham que não vão ser demitidas porque foram indicadas. Essas pessoas nem sempre tem o conhecimento técnico necessário para a função e não temos tempo para investir em treinamento. Eles aprendem com os mais antigos e tem muitos que não pegam o jeito ou não gostam da atividade.

8. *Quais são as expectativas da empresa frente a este estudo?*

Queremos a garantia de estar contratando pessoas que atendam nossas necessidades e que consigam se relacionar de forma adequada com os colegas de trabalho. Temos muitos problemas de relacionamento entre pessoas da mesma equipe e de equipes diferentes também. Em 2008, contratamos uma psicóloga que fez a descrição de cargos da empresa, mas nós nunca usamos. Sinto falta de ter critérios para passar aos meus funcionários quando não aprovo alguém que eles indicaram. É complicado conversar com eles sobre isso. Às vezes ficam brabos.

9. *De que forma você acredita que as pessoas podem agregar valor à organização?*

Em uma empresa pequena como a nossa, são as pessoas que garantem o atingimento das metas. Sem elas nada seria possível, a não ser que os processos fossem todos automatizados.

10. *Como você tem conduzido a gestão de pessoas para garantir o atingimento das metas estipuladas?*

Busco escutar os funcionários e melhorar o ambiente de trabalho para que eles se sintam felizes e satisfeitos aqui. Recentemente colocamos um ar condicionado na área de produção para melhorar o ambiente e oferecemos convênio médico da Unimed para todos. Eles ficaram bem satisfeitos com estas atitudes. Acredito que quando as pessoas se sentem satisfeitas no local de trabalho, isso aumenta a produtividade. É o que tento mostrar ao meu diretor.

*11. Quem define as metas da empresa e com base em que?*

As metas da empresa são definidas por mim e pelo diretor. Temos metas de venda mensais e anuais. Estamos sempre tentando alcançar uma meta mais alta do que a do mês anterior, captando novos clientes e aumentando nossas vendas.

**ANEXO B – Roteiro para entrevista com colaboradores**

1. Qual o cargo que você ocupa na organização?
2. Quais atividades você vem desenvolvendo na organização?
3. Quais são as principais responsabilidades que você assumiu até o momento?
4. Do seu ponto de vista, qual a importância do seu cargo para a organização?
5. De que forma você visualiza a interação do seu trabalho com o dos demais setores?

As entrevistas não foram transcritas, pois são as informações advindas do relato do Gerente Geral que apontam para as questões mais relevantes para o presente estudo.