

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO  
FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLAUDIO SOUSA FIGUEREDO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:  
Uma Análise em Empresas de Bacabal-MA., à Luz das  
Práticas da Gestão por Competência**

**Pedro Leopoldo - MG**

**2012**

**CLAUDIO SOUSA FIGUEREDO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:  
Uma Análise em Empresas de Bacabal-MA., à Luz das  
Práticas da Gestão por Competência**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Amyra Moyzes Sarsur.

**Pedro Leopoldo - MG**

**2012**

A minha família,  
especialmente aos filhos,  
e aos colegas que muito contribuíram  
para a consecução deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha segunda vida Deus me deu no dia 20 de novembro de 2007, quando sobrevivi à tragédia onde perdi um grande colega, “Mauro, vulgo Pavarot”, e o país perdeu um grande combatente. Dessa forma, meu primeiro agradecimento é para Deus, pois é Ele Quem permite que façamos e conquistemos tudo na vida; e se estou hoje aqui, foi com Sua permissão.

A todos os professores do mestrado, que contribuíram com suas aulas, em especial à Professora Amyra Moyzes Sarsur, que, posso dizer, além de um orientando, ganhou um admirador; e ao professor Mauro Calixta, por seu carisma.

Aos colegas de turma, especialmente aos colegas do Maranhão: Rodrigo, Neto, Júnior, Márcia Regina, Máxima, Elenice e Chaves, os quais puderam comungar de minhas dificuldades e deram o apoio na medida certa.

Gostaria de tecer um comentário especial aos colegas Rodrigo, Chaves, Júnior e Neto. Talvez eles não imaginem, mas aquelas brincadeiras (resenhas, como diz o Júnior) foram fundamentais para a consecução deste trabalho.

E um agradecimento especial a meus familiares: esposa, filhos, pais, irmã e aos demais que de uma forma ou de outra me deram apoio.

“Nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador permite”.

Peter Drucker.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em empresas de Bacabal-MA., à luz da gestão por competências. A pesquisa foi realizada em 97 empresas do município, por meio de aplicação de um questionário com 15 perguntas e uma entrevista semiestruturada com cinco perguntas abertas. Quanto à classificação, trata-se de pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que possui características que englobam tanto a pesquisa quantitativa como qualitativa e que as informações quantitativas, com base no questionário, foram complementadas por análise qualitativa das entrevistas individuais junto a empresários do mercado de Bacabal-MA. O referencial teórico que alimenta esta dissertação está composto de um conjunto de autores, com destaque para Dutra, Fleury e Ruas (2010), Prates (2010), Assis (2011) e Araújo e Garcia (2009), no que se refere aos temas recursos humanos e gestão por competência, especialmente os relacionados aos processos de recrutamento e seleção. Os principais resultados desta pesquisa foram: a maioria das empresas pesquisadas está nos setores de serviço (34%) e comércio varejista (45,4%), ou seja, 79,4% das empresas pesquisadas prestam algum tipo de serviço ou vendem algo direto ao consumidor final. Além disso, 75,2% das empresas pesquisadas utilizam currículos para realizarem seus recrutamentos; 72,2% adotam como técnica de seleção as entrevistas; e 62,5% não conhecem as devidas competências necessárias para torná-las mais competitivas. Finalmente, foi revelado na entrevista que a maioria das empresas pesquisadas não possui pessoas com competência suficiente para realizar um processo de recrutamento e seleção de forma eficiente.

**Palavras-chave:** Competências. Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the processes of recruitment and selection of people in companies Bacabal-MA., In light of competency management. The survey was conducted in 97 companies in the city, through a questionnaire with 15 questions and a semistructured interview with five open questions. For classification, it is qualitative and quantitative research, since it has features that encompass both quantitative and qualitative research and quantitative information, based on the questionnaire, were supplemented by qualitative analysis of interviews with entrepreneurs to market of Bacabal-MA. The theoretical framework that powers this dissertation is composed of a number of authors, especially Dutra, Fleury and Streets (2010), Prates (2010), Assisi (2011) and Araujo and Garcia (2009), with regard to issues and human resources management by competence, especially those related to the processes of recruitment and selection. The main results of this research were: most of the companies surveyed are in the service sectors (34%) and retail trade (45.4%), ie 79.4% of the companies surveyed provide some kind of service or sell something straight to the final consumer. Furthermore, 75.2% of companies surveyed use curricula to achieve their recruitment, 72.2% adopt the technique of selection interviews, and 62.5% did not know the necessary skills to make them more competitive. Finally, it was revealed in the interview that the majority of companies surveyed do not have people with sufficient competence to conduct a recruitment and selection process efficiently.

Keywords: Skills. Recruitment and Selection. Human Resources.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por objetivos
ARH	Administração de Recursos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C&S	Cargos e Salários
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GQT	Gerência pela Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUCEMA	Junta Comercial do Estado do Maranhão
NBR	Norma Brasileira de Referência
PME	Pequena e Média Empresa
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
VRIO	Valioso, raro, inimitável, organizado



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras**

FIGURA 1: Mudanças na área de recursos humanos.....	27
FIGURA 2: Cadeia de valor da empresa.....	41
FIGURA 3: Algumas técnicas de recrutamento.....	50

### **Quadros**

QUADRO 1: Finalidades e vantagens de um plano de carreiras.....	34
QUADRO 2: Comparação entre recrutamento interno e externo.....	53
QUADRO 3: Relação entre intento estratégico, competência organizacional e competência individual.....	60
QUADRO 4: Correlação entre categorias, autores, objetivos, perguntas do questionário e entrevistas.....	64

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Percentual de participação das empresas de Bacabal-MA, por setor.....	65
TABELA 2: Percentual de empregados por classificação das empresas.....	67
TABELA 3: Correspondência entre a existência ou não de setor ou pessoa responsável pelo recrutamento e seleção e o ramo de atividade.....	68
TABELA 4: Experiência para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção.....	69
TABELA 5: Tipos de recrutamento adotado pelas empresas.....	69
TABELA 6: Técnicas de recrutamento.....	70
TABELA 7: Tipos de seleção.....	71
TABELA 8: Descrição de cargos.....	72
TABELA 9: Aplicação da descrição do cargo no processo de recrutamento e seleção.....	72
TABELA 10: Conhecimento das competências individuais e organizacionais.....	73
TABELA 11: Utilização das competências como parâmetro para o recrutamento e seleção.....	73

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivos e pressupostos.....	17
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Estrutura do trabalho.....	19
<b>2 ABORDAGEM ACERCA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COM ÊNFASE NAS COMPETÊNCIAS</b> .....	19
2.1 Mudanças na área de RH .....	21
2.1.1 Gestão dos recursos humanos à luz das competências .....	27
2.2 Recursos humanos e suas atividades.....	31
2.3 Gestão de pessoas: um modelo de condução dos profissionais.....	36
2.4 Um enfoque acerca das práticas de recursos humanos nas micro e pequenas empresas.....	44
<b>3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS</b> .....	45
3.1 Processo de recrutamento .....	50
3.2 Recrutamento e seleção de pessoal à luz das competências.....	53
3.3 Seleção de pessoas à luz das competências.....	54
3.3.1 Técnicas de seleção de recursos humanos .....	55
3.4 Competências e sua relação com a atuação das organizações .....	57
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	61
4.1 Caracterização da pesquisa.....	61
4.2 Universo e amostra .....	62
4.3 Técnicas de coleta de dados.....	63
4.4 Técnica de análise e tratamento dos dados.....	64

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011.

<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
5.1 Análise dos questionários.....	65
5.2 Análise das entrevistas.....	74
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>86</b>
Apêndice A – Questionário e carta de apresentação .....	86
Apêndice B – Roteiro para entrevista semiestruturada .....	91

# 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma sociedade em constante evolução e, por conseguinte, caracterizada por incertezas e transformações. As organizações, sejam elas privadas ou públicas, certamente para sobreviverem devem adaptar-se e/ou antecipar-se a tais transformações.

A área de Recursos Humanos (RH) tem sido uma das que mais sofreram e sofrem alterações, tanto em termos de filosofia de funcionamento, como mudanças estruturais e de processos.

Conforme afirma Tonelli (2002 *apud* TOMA, 2006), a criação, o desenvolvimento e a transformação do antigo e ultrapassado departamento de pessoal, que privilegiava o aspecto operacional em vez de gestão de pessoas, que enfoca também a estratégia, está relacionado diretamente às transformações da sociedade e da ciência, somando-se a evolução do capitalismo.

Essas transformações fizeram e fazem com que áreas sensíveis a qualquer tipo de mudança ambiental, como é o caso da área de RH, passem a adquirir constantemente novas características.

Gomes e Stefano (2008) referem que há uma nova demanda das organizações sobre os indivíduos como: iniciativa, autonomia e criatividade. E essas novas demandas estão diretamente relacionadas às novas demandas de mercado, cujos fatos têm reflexos diretamente no RH. Observa-se, portanto, a necessidade de estudos acerca dos processos de recrutamento e seleção de profissionais, utilizados pelas empresas de Bacabal-MA.

Tais mudanças na gestão das pessoas são parte de um processo de transformação mais amplo. As mudanças nas formas de competir e melhorar os processos de gerenciamento de seus negócios, por parte das organizações, as têm forçado a

encontrar diferenciais cada vez mais centrados na criatividade e inovação, que são competências difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

De acordo com Prates (2010), as empresas de hoje têm os mesmos fundamentos das empresas do século XIX, ou seja, ambas geram produtos ou serviços. No entanto, neste século esses produtos e serviços precisam ser ofertados com diferenciais competitivos que sejam capazes de: além de garantir a satisfação do cliente, tentar torná-lo seu parceiro. Esse é um dos motivos pelos quais há cada vez mais demanda pelas competências individuais, uma vez que são elas que garantem tal parceria.

O que se percebe é que a gestão das organizações deverá estar cada vez mais focada em competências e na valorização das características comportamentais de seus profissionais, pois essas são competências requeridas e necessárias para a sobrevivência das mesmas. No entanto, o que ocorre é que essas características são impossíveis de serem encontradas em máquinas e equipamentos, por ser uma prerrogativa dos seres humanos. Portanto, descobrir e atrair pessoas talentosas tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa, porém necessária (ASSIS, 2011).

Ulrich (1998) afirma que, em um ambiente empresarial sempre em mutação e com altas cobranças em termos de tecnologia, é preciso cada vez mais que as empresas capturem e retenham pessoas talentosas que sejam capazes de melhorar a competitividade organizacional. Tal competitividade, segundo Beber (2008), pode ser vista de duas formas:

Como desempenho (competitividade revelada), baseada numa ação entre empresa e o ambiente, ou como eficiência (competitividade potencial), enquanto uma forma de trabalhar a relação insumo produto praticada pelas organizações, obtendo produtos com o máximo rendimento (BEBER, 2008, p. 35).

Pode-se notar o relevante papel que o setor de recursos humanos possui numa organização, pois entre os vários papéis desempenhados por ele está o recrutamento e seleção de pessoas, cuja principal atribuição é garantir a entrada de profissionais competentes, para assegurar a consecução dos objetivos da organização.

Recrutamento, conforme Araújo e Garcia (2009), é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente passarem pelo processo de seleção e contratação. O processo de recrutamento, de acordo com o conceito dos autores, mostra que recrutar é muito mais que atrair, sendo uma de suas características, além da atração, a identificação de candidatos capazes de atender às exigências da empresa.

Nota-se que o papel do setor de recursos humanos precisa ficar mais próximo das estratégias globais da organização, já que as pessoas estão se tornando forças estratégicas no que diz respeito ao atingimento de seus objetivos.

Conforme ressalta Gomes (2000), os departamentos de RH estão buscando cada dia mais especializar-se em encontrar pessoas que garantam a sustentação e o crescimento das empresas, além de treiná-las para realizar tarefas emergentes e importantes nas organizações.

Corroborando esse pensamento, Ulrich (1998) aduz que as empresas que terão mais competitividade e desenvolvimento, além de capacidade de atrair, desenvolver e reter os profissionais, serão, de fato, as que sobreviverão às turbulências de mercado.

Essa tarefa fica mais difícil a cada dia, devido ao mercado estar mais carente de ações e comportamentos humanos voltados para o desenvolvimento de competências que maximizem os resultados (PRATES, 2010). E essas competências, segundo o autor, são “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam um jeito especial de fazer as atividades” (PRATES, 2010, p. 87).

Assim, pode-se perceber que os desafios de recrutamento e seleção de profissionais perpassam por dificuldades que vão além das questões técnicas, que são capacidades relacionadas a como fazer e que, segundo Assis (2011), configura-se como uma das capacidades necessárias para a obtenção do excelente

desempenho. Contudo, elas não são únicas, existem os aspectos comportamentais que contribuem significativamente para o alcance dessa excelência.

Além disso, Ulrich (1998) salienta que as organizações precisam gerenciar pelo menos cinco grandes desafios, que são: globalização, lucratividade por meio do crescimento, tecnologia, capital intelectual e mudanças.

O primeiro constitui um desafio, em função das dificuldades de gerenciamento das variáveis que norteiam o cenário; o segundo grande desafio encontra grandes barreiras que vão desde a atração de novos clientes até a manutenção dos mesmos; o terceiro grande desafio é justamente compreender e fazer bom uso do que esse recurso oferece; o quarto é, talvez, um dos mais difíceis de serem administrados, pois depende muito mais de pessoas e talentos do que de qualquer outro recurso organizacional; e, por último, as mudanças.

As mudanças são um difícil desafio para ser superado pelas organizações, uma vez que são elas carregadas de desconforto saudável, ou seja, é justamente com as transformações que vêm as oportunidades, mas é preciso estar preparada para aproveitar tais oportunidades, conforme afirma Ulrich (1998).

Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competências dos funcionários. Empresas bem-sucedidas serão capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consciente (ULRICH, 1998, p. 38).

Ao se observar a citação do autor, verifica-se que, entre as várias atividades desempenhadas pelas organizações, elas deverão ainda ser capazes de desenvolver nas pessoas o poder de abstração, potencialização do comprometimento dos funcionários e, acima de tudo, satisfação dos consumidores.



## **1.1 Objetivos e pressupostos**

O objetivo principal deste trabalho é analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em empresas de Bacabal-MA, à luz da gestão por competências. E os objetivos específicos são:

- a) Identificar quais são as práticas utilizadas pelas empresas para realizar o processo de recrutamento de seus profissionais.
- b) Indicar quais são as práticas utilizadas pelas empresas para realizarem o processo de seleção de seus profissionais.
- c) Estabelecer se as empresas têm a definição de suas competências organizacionais e individuais e se elas são verificadas no processo de recrutamento e seleção.

Os pressupostos que nortearam essa pesquisa foram elaborados a partir da observação empírica por parte do pesquisador, os quais são:

- a) As empresas de Bacabal-MA. não realizam o processo de recrutamento e seleção com base em parâmetros e preceitos da gestão por competências.
- b) A maioria das empresas não faz o processo de forma técnica e seguindo ferramentas e metodologias comprovadas.
- c) As contratações são realizadas por pessoas sem qualquer qualificação para realizar tal atividade.

## **1.2 Justificativa**

A justificativa para a realização deste trabalho deve-se, primeiramente, a aspectos pessoais, ou seja, pelo desejo particular em escrever algo sobre o tema, que tem despertado o interesse deste autor desde as primeiras aulas na Faculdade.

Segundo, pela relevância do tema para o município de Bacabal-MA., considerando que esta pesquisa poderá revelar aspectos inerentes ao processo de recrutamento e seleção de profissionais, presentes nas empresas, que poderão estimular novas políticas de recrutamento e seleção de seus profissionais.

Lacerda (2005) destaca que, quando uma empresa possui seu processo de recrutamento e seleção bem estruturado, surgem algumas vantagens: redução de *turnover*; aumento da produtividade e qualidade; baixos investimentos e esforços em treinamento, pela acentuada facilidade em aprender as tarefas do cargo; rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções e à cultura da empresa; melhoria gradativa do potencial humano, mediante escolha sistemática dos melhores talentos; e melhoria do nível das relações humanas.

Outro fato que se pode citar como algo que justifique este estudo é justamente a oportunidade que outras pessoas terão, principalmente acadêmicos locais e profissionais que trabalham com recrutamento e seleção, de obter informações sobre o tema.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro faz-se a introdução, na qual são apresentados os objetivos do trabalho bem como as linhas gerais do tema trabalhado. No segundo e terceiro capítulos, aborda-se o tema central da pesquisa, que é a relação do recrutamento e seleção de pessoas com as competências. No quarto capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, com ênfase nos métodos adotados. O quinto capítulo é dedicado à caracterização do estudo. O sexto apresenta a análise dos resultados e no sétimo conclui-se a investigação.

## 2 ABORDAGEM ACERCA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COM ÊNFASE NAS COMPETÊNCIAS

As constantes e inevitáveis transformações no mundo das organizações, advindas das modificações ambientais, provocam mudanças nos comportamentos humanos. Assim, neste capítulo pretende-se desenvolver a temática sobre a área de recursos humanos e as competências organizacionais e individuais, que são tidas como competências contemporâneas, preceituadas pelas organizações.

Peres e Kurcgan (1997 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 76) enfatizam:

[...] somente a partir do fim do século XIX e início do século XX é que a administração de pessoal adquiriu cunho científico com a explicitação dos pressupostos de Taylor e Fayol sobre a realidade do trabalho humano. Nesse contexto surge o desenvolvimento de processos científicos de seleção de trabalhadores visando à procura do homem adequado para o desempenho de atividades específicas, fundamentado no perfil físico dos operários e na concepção do homem como ser econômico motivado, apenas, pela remuneração.

Analisando essa citação, verifica-se que somente a partir século XIX é que as empresas passaram se preocupar em preencher o cargo vago com pessoas qualificadas, com capacidade de trazerem resultados positivos, ou seja, maximização dos resultados. No entanto, para que esses resultados ocorram a contento, é preciso localizar e reter as pessoas com tais capacidades.

Conforme relatam Goulart e Barbosa (1998), a necessidade de tornar as pessoas produtivas, oferecendo o melhor de si, levou as organizações a investirem em uma área técnico-científica denominada Administração de Recursos Humanos (ARH), que é um ramo da ciência da Administração.

Já para Gomes (2000) o surgimento da ARH, definida como área da administração, se deu na década de 1920, com os movimentos sindicais que surgiram como defesa às situações negativas de ordem econômica e social provocada pela Revolução Industrial.

Goulart e Barbosa (1998) acentuam que a ARH surgiu a partir do século XVIII, pela necessidade de tornar as pessoas mais produtivas. Assim, pode-se inferir que a demanda da área há quase três séculos continua sendo a mesma neste século, ou seja, tornar as pessoas cada vez mais comprometidas e, por conseguinte, mais produtivas, ainda que com o uso de ferramentas distintas e uma perspectiva mais ligada aos negócios.

O tema “recursos humanos” vem sofrendo modificações e ganhando cada vez mais espaço no mundo corporativo<sup>2</sup>. Araújo e Garcia (2009) prelecionam que, no século XX, mais precisamente na década de 1930, o setor de recursos humanos era conhecido como administração de pessoal e tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoal, os quais eram desenvolvidos quase que simultaneamente. Ainda segundo os autores, foi uma época em que o processo de recrutamento era bastante frágil, já que os candidatos ao emprego procuravam a empresa e, havendo vaga, eram contratados por meio de um documento chamado Livro de Escrita de Pessoal. Na época, quem comandava o trabalho de cada um era o encarregado de pessoal. Assim, a década de 1930 foi o marco definitivo do início sistematizado e regular da administração de pessoal (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Podemos considerar que a atual gestão de pessoas se manteve em crescimento (quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/emprego no que diz respeito a medidas trabalhistas até o início dos anos 40). Em 1º de maio de 1943, tivemos a assinatura do Decreto-Lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das leis Trabalhistas (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 13).

Percebe-se que a área de recursos humanos surgiu formalmente como setor organizacional a partir dessa época e tinha suas atividades limitadas às leis e regulamentos da época, ou seja, era um setor bastante burocrático e operacional sem qualquer cunho estratégico. No entanto, pode-se inferir que houve avanço no modelo de tratamento das pessoas até o modelo atual, gestão de pessoas.

Contribuindo, também, com esse tema, Peres e Kurcgant (1997 *apud* BEBER, 2008) relatam que:

---

<sup>2</sup> Apesar das diferenças no uso das nomenclaturas (gestão de pessoas e recursos humanos), os termos serão utilizados indiscriminadamente.

A administração de recursos humanos analisada historicamente passou, gradativamente, a ter marcante presença no mundo empresarial a partir da Revolução Industrial, principalmente pelo crescente aumento da necessidade de pessoal nas empresas. Entretanto, somente a partir do fim do século XIX e início do século XX é que a administração de pessoal adquiriu cunho científico com a explicitação dos pressupostos de Taylor e Fayol sobre a realidade do trabalho humano (PERES; KURCGANT, 1997 *apud* BEBER, 2008, p. 15).

O que se nota é que a área de RH veio se transformando e adquirindo novas características, dada a crescente importância que as pessoas vêm também adquirindo nas organizações. No entanto, uma questão importante e que merece atenção diz respeito às pessoas que compõem a organização. De um lado, têm-se os clientes, que são pessoas que desejam adquirir produtos e/ou serviços que atendam a contento às suas necessidades. Do outro lado, têm-se os funcionários, pessoas que, espera-se, possam trabalhar para atender às necessidades dos clientes. Dessa forma, as organizações estiveram e estão o tempo todo com um dilema em suas mãos: tornar os funcionários cada vez mais produtivos e aptos a atenderem às necessidades de seus clientes.

## **2.1 Mudanças na área de RH**

Mudanças fazem parte da evolução de qualquer espécie. As mudanças e transformações na área de recursos humanos tornam-se evidentes quando se estuda a literatura a respeito. De acordo com Gomes (2000), os movimentos filosóficos dos anos 30, aliados aos primeiros trabalhos de Psicologia e Sociologia do trabalho, forneceram subsídios que permitiram um novo direcionamento à área de recursos humanos.

Corroborando esse pensamento, Dutra (2004) afirma que as mudanças nas condições objetivas de trabalho refletem-se na emergência de novas políticas de profissionais, exigindo da área de recursos humanos novas competências, a fim de assumir um papel estratégico na gestão das organizações.

Verifica-se, dessa forma, que as transformações estão levando as pessoas, como funcionários, a uma posição, em termos de valor, menos operacional e mais

estratégica, ou seja, as organizações estão percebendo que as pessoas podem ser mais produtivas se forem consideradas como recursos estratégicos e não apenas como recurso ou mão de obra.

Essa assertiva pode ser confirmada, ainda, por meio da afirmação de Assis (2011):

No movimento de integração de objetivos e esforços entre diferentes áreas de uma empresa, a área de recursos humanos veio evoluindo de um modelo tradicional de gestão de pessoas, basicamente operacional, em direção a um modelo mais estratégico (ASSIS, 2011, p. 32).

De acordo com a citação anterior, o que se pode notar é que as questões comportamentais estão sendo mais requeridas, justamente por causa das condições de mercado, que está exigindo cada vez mais estratégias organizacionais baseadas em criatividade e inovação, e elas são competências importantes para a sobrevivência das empresas (PRATES, 2010).

Para Gomes e Stefano (2008), uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, cresce sempre com o apoio de um elemento básico que a sustenta e a faz crescer, que são seus funcionários. A ARH é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais e trata do adequado provisionamento, aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

As transformações de mercado, decorrentes de vários fatores, fizeram e fazem com que os profissionais de RH tenham que ajustar constantemente suas políticas a novos modelos de competição mercadológica.

Ratificando essa assertiva, Tachizawa e Rezende (2000) destacam que os paradigmas pós-industriais apoiam-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo e, principalmente, dos mercados de trabalho, com profundos reflexos na gestão dos recursos humanos.

Pode-se perceber, a partir das citações, que um dos desafios encontrados por profissionais da área de RH é a adequação dos funcionários às constantes demandas de mercado. O que se conclui é que o papel do gestor de recursos

humanos é formar e atrair competências humanas capazes de atender às necessidades das organizações.

Assim, pode-se afirmar que o setor de recursos humanos é um órgão que possui papel estratégico para o alcance dos resultados organizacionais. A esse respeito, Drucker (1999) entende que, num cenário marcado pela transição para uma sociedade pós-capitalista e pelo surgimento da Era do Conhecimento, o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho, para ser o conhecimento; e o capital intelectual passou a ser reconhecido como um grande diferencial nas empresas.

Como afirma Wood Júnior (2007), a ARH das empresas deve se alinhar às mudanças que estão ocorrendo no mundo, em termos específicos de negócios, e acompanhar suas tendências, que são:

- a) Melhor alinhamento dos objetivos da área com a estratégia da empresa;
- b) vínculo mais sólido com processos de mudança organizacional, com participação importante nos programas de qualidade e produtividade;
- c) apoio no desenvolvimento das competências gerenciais e de liderança;
- d) foco mais firme no desenvolvimento do funcionário;
- e) aumento da complexidade do trabalho;
- f) terceirização de algumas funções.

O que se torna claro, na visão do autor, é que cada vez mais é necessário envolver os colaboradores nas estratégias da empresa. Mas para que isso ocorra a contento é preciso que as organizações disponham de um quadro funcional com competências que acompanhem essa tendência e que, antes de tudo, haja um processo de Recrutamento e Seleção bem estruturado.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Schermerhorn (1982 *apud* SILVA, 2001) notifica que existem três categorias de atributos individuais a serem observados no ato do recrutamento: características demográficas (idade); características de competência (aptidões e habilidades); e características psicológicas.

Dessa forma, o recrutamento das empresas deve levar cada vez mais em conta as competências individuais, por serem elas responsáveis por parte do sucesso organizacional.

Também, conforme explica Ulrich (1998), o RH assume papel de extrema importância no desenvolvimento e ampliação dos negócios de uma organização, justamente pelo fato de ser ele o responsável pelo desenvolvimento de novas capacidades que são necessárias para atingirem-se os objetivos organizacionais. Ainda segundo Ulrich (1998), é necessário que as empresas alcancem alguns desafios competitivos, os quais são citados e comentados a seguir.

### **A) Globalização**

Foi-se o tempo em que as empresas criavam produtos localmente e os enviavam ao exterior “no próprio estado”. Com a rápida expansão dos mercados internacionais, gestores estão lutando para equilibrar a paradoxal tendência a pensar globalmente e agir localmente. Isso força a movimentar pessoas, ideias, produtos e informações ao redor do mundo para atender às necessidades locais.

Ao elaborar estratégias, eles devem acrescentar novos e importantes ingredientes a esse conjunto: situações políticas transitórias, questões de comércio internacional litigiosas, taxas de câmbio flutuantes e culturas pouco conhecidas.

Devem ainda ser mais informados a respeito dos clientes, do comércio e da concorrência internacional. Em resumo, a globalização requer que as empresas aumentem sua capacidade de aprender, colaborar e gerenciar a diversidade, a complexidade e a ambiguidade.

### **B) Lucratividade por meio do crescimento**

Durante a década de 1980, a maioria das empresas ocidentais reduziu o número de funcionários praticando *downsizing* e reengenharia, eliminou níveis hierárquicos e fez fusões para aumentar a eficiência e cortar os custos. Os frutos desse trabalho,



no entanto, em grande parte, já foram colhidos e os executivos terão agora de prestar atenção à outra parte da equação da lucratividade.

Não é necessário dizer que o esforço para o crescimento da receita exige da empresa decisões singulares. As organizações que procuram conquistar novos clientes e desenvolver novos produtos devem ser criativas e inovadoras, devem encorajar o livre fluxo de informações e o compartilhamento do aprendizado entre os funcionários.

### **C) Tecnologia**

Da videoconferência à Internet a tecnologia fez com que os mecanismos pelos quais as organizações direcionam seus negócios, como os processos, por exemplo, se tornassem mais complexos, em termos de aplicação, porém mais sofisticados e, portanto, mais favorecedores a trazer resultados.

### **D) Capital intelectual**

O conhecimento é, hoje, para as organizações, um diferencial competitivo fundamental, sobretudo para as empresas privadas. É conseguido a partir de um conjunto obtido pela informação e o ambiente associado, envolvendo a percepção do ambiente. As empresas precisam, contudo, aprender a desenvolver esse recurso, pois será ele que irá gerar outro fenomenal recurso, o capital intelectual.

Conforme se verifica, esses desafios citados e comentados por Ulrich (1998) deverão ser superados e essa superação é uma situação *sine qua non* para a sobrevivência das empresas.

A década de 1990, por exemplo, foi marcada por grandes transformações. Uma delas foi a abertura de mercado, que causou a necessidade de as empresas de se adequarem às novas realidades. Uma dessas realidades foi o fato de que as pessoas nas organizações deveriam contribuir, não apenas com aspectos técnicos, mas também intelectuais. Kotler (1998, p. 98) defende que “as ideias de novos

produtos podem originar-se de muitas fontes: consumidores, cientistas, concorrentes, funcionários, intermediários e alta administração”.

Percebe-se, dessa forma, que pessoas capazes de contribuir com ideias e opiniões criativas estão sendo cada vez mais requisitadas pelas organizações, ou seja, elementos antes menosprezados pelas organizações, como criatividade e entusiasmo, devem ser considerados como ativos das organizações. O que ocorre, no entanto, é que para que haja o desenvolvimento e a atração de pessoas com essas características, é necessário que as empresas modifiquem sua arquitetura. Segundo Araújo e Garcia (2009, p. 99):

A arquitetura organizacional surgiu como uma abordagem que prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando otimizar fatores considerados chave como o próprio negócio da organização, as pessoas que o executam e as regras que regem. Essa abordagem toma emprestado da arquitetura física seus pressupostos fundamentais e visa à construção de projetos empresariais complexos, capazes de responder ao quadro de acirrada competitividade global dos primeiros tempos do século XXI.

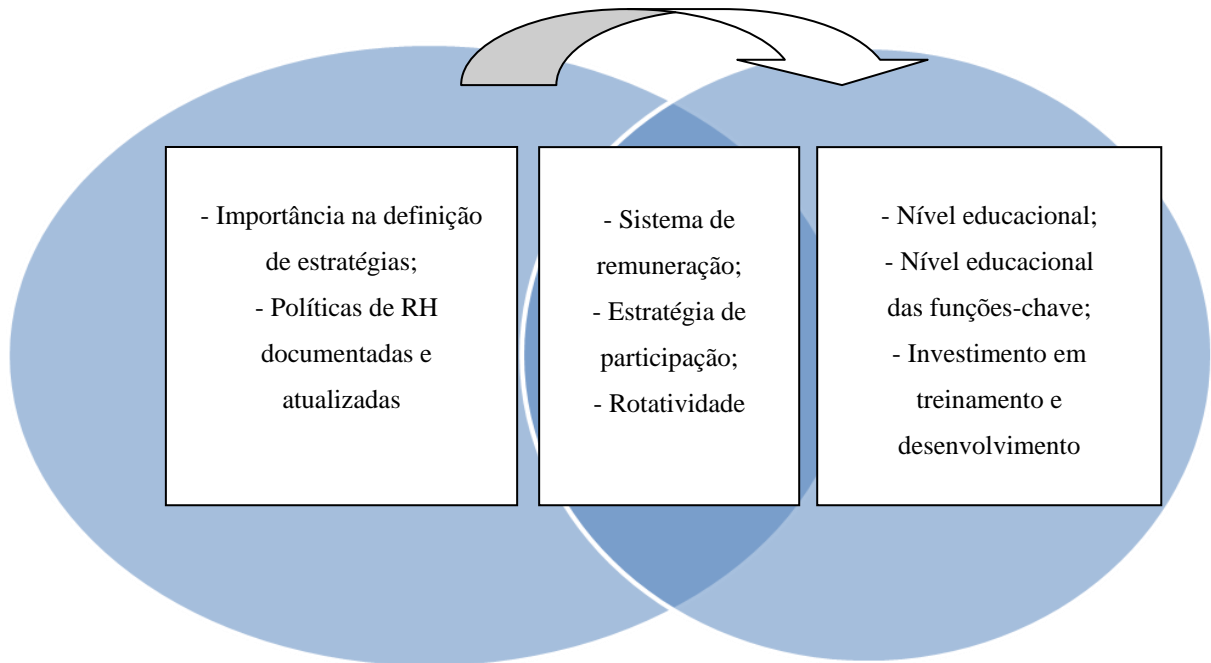
Conforme se pode depreender, o autor considera as pessoas como diferenciais competitivos nesse mercado cada vez mais comercial do século XXI. Porém, para que a organização possa melhor aproveitar esse diferencial, torna-se necessário rever sua arquitetura organizacional, que tanto contribui para a atração como retenção de talentos.

Essas afirmações são ratificadas por Crainer e Dearlove (2000 *apud* BEBER, 2008), quando realçam que, para evitar dificuldades cada vez maiores para manter pessoas, mais do que a preocupação com os avanços tecnológicos, as empresas deverão atentar para a retenção do capital humano.

Como se infere, várias são as mudanças que estão ocorrendo na área de recursos humanos nos últimos tempos. A FIG. 1 mostra que a atuação mais estratégica da área de RH, associada às práticas mais atualizadas de gerenciamento de recursos humanos e ao investimento na formação das pessoas, indica um processo de mudança em direção ao alinhamento entre a gestão de recursos humanos, às estratégias organizacionais e à gestão de competências. Ou seja, o gerenciamento

das competências humanas estará cada vez mais presente no bojo de atuação das empresas deste século.

**FIGURA 1 - Mudanças na área de RH**



**Fonte:** adaptado de Fleury e Fleury (2000).

Assim, o que se nota é que o século XXI deverá ser marcado pelas profundas transformações, em termos de competitividade, e a mais contundente é a adoção de práticas administrativas associadas às competências.

### **2.1.1 Gestão dos recursos humanos à luz das competências**

Fala-se bastante que toda e qualquer atividade empresarial enfrenta grande concorrência, clientes cada vez mais exigentes e dificuldades para atingir seus resultados. Enfim, isso tudo é resultado das mudanças e toda mudança carrega consigo uma grande carga de modificações, de acordo com Pereira e Carvalho de Sena (2008).

Uma das modificações nas organizações que se pode registrar foi a adoção do conceito de competências nas atividades de RH, sobretudo nas atividades de recrutamento e seleção de profissionais.

No entendimento de Fleury e Fleury (2000, p. 25), competência é: “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, pode-se dizer que ter competência é ter a capacidade de trazer resultados positivos, vantagem competitiva, por meio dos conhecimentos e habilidades.

No entanto, conforme Cascão (2005), as competências isoladas são insuficientes para se tornarem vantagem competitiva. É preciso, portanto, que a organização desenvolva práticas de gestão de recursos humanos que consiga, em sintonia com as outras atividades da organização, maximizar os resultados.

Parente (2004) adverte que a gestão de competências conduz a uma gestão de recursos humanos numa perspectiva desenvolvimentista e estratégica capaz de causar tal maximização. A autora complementa, ainda, que a gestão por competências, além de incentivar a mobilização de saberes dos trabalhadores, põe em prática modos de organização e conteúdos da atividade de trabalho que potencializam os recursos humanos, ao articular o desempenho dos trabalhadores ao desempenho organizacional.

Comungando com o mesmo pensamento de Parente, Barbosa (2008) também considera a gestão de competências uma ferramenta que impacta nas políticas e práticas de recursos humanos, alinhando os seus tradicionais subsistemas à estratégia organizacional. E acrescenta que a definição das competências individuais com base nas competências organizacionais aproxima o gerenciamento de recursos humanos das diretrizes estratégicas organizacionais, possibilitando o alcance dos resultados necessários à organização.

Como se vê, a gestão dos recursos humanos deve levar em consideração, entre outros aspectos, a gestão das competências, sejam elas individuais ou organizacionais.

Gomes e Stefano (2008) asseveram que, em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, o recrutamento e a seleção têm se tornado a função mais estratégica diretamente relacionada à ARH.

É por meio de um processo de seleção que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer o diferencial competitivo nesse mercado cada vez mais incerto e carente de novos desafios (DUTRA, 2004). Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores entre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização.

Em função de tudo isso, reconhece-se que muitas organizações têm dedicado mais investimento em seus profissionais, como apregoa Shinyashiki (1998 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 47): “com o advento da era da globalização, as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos”.

Dessa feita, cada vez mais as organizações estão se preocupando com o seu capital intelectual e, portanto, investir nas pessoas é acreditar que podem ser diferentes, que poderão dar mais retorno e mais envolvimento nas decisões. Mas é preciso que assumam que primeiro deve-se investir nas pessoas, para depois colher os resultados desse investimento.

Para Araújo (2006), existe um modelo organizacional capaz de fazer com que as pessoas se sintam parte do processo e, em função dessa sensação de participação, elas se tornam mais produtivas. Esse modelo é chamado pelo autor de arquitetura organizacional participativa ou simplesmente modelo participativo de gestão.

A ideia é, com esse formato organizacional, incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisões, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados processos que terminam por levar ao atingimento dos objetivos da empresa (ARAÚJO, 2006, p. 393).

O mesmo autor admite que é de suma importância que as organizações assumam uma posição fundamental, que é tornar as pessoas mais competitivas, por meio do aumento de seus desempenhos individuais. E esse é o objetivo desse novo modelo organizacional, ou seja, modelo de gestão participativa.

Como Ashley, Ferreira e Teixeira (2005) descrevem, na moderna administração de negócios tem-se dado ênfase especial ao processo de inovação e criatividade como vantagem competitiva, pois o foco das organizações de sucesso não está mais no capital tangível, mas no capital intangível de cada organização, fundamentado no ser humano. Os autores corroboram e comungam também com o pensamento de Araújo (2006) acerca da gestão participativa. E indicam que as organizações, atualmente, têm buscado o desenvolvimento consciente do papel do capital humano para sua prosperidade.

Dessa forma, emerge a preocupação quanto a um processo eficiente de desenvolvimento de competências do indivíduo e, conseqüentemente, da organização. O motivo dessa preocupação é que as empresas estão inseridas num ambiente em que a economia baseia-se no conhecimento e, então, busca-se a fonte desse bem intangível, imensurável e tão precioso que é o capital humano (CRAWFORD, 1994 *apud* DUTRA, 2004, p. 87):

Neste contexto, investir em conhecimento torna-se crucial para o sucesso das empresas, pois conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, considerando-se que a informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.

Com essa assertiva o autor cita o conhecimento como uma característica típica do ser humano e, acima de tudo, que ele é um diferencial competitivo. Esse fato é corroborado também por Fleury (1997 *apud* DUTRA, 2004), para quem a gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjugação dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos.

## 2.2 Recursos humanos e suas atividades

Embora a ARH desempenhe papel pouco estratégico nas organizações e muito mais controlador, de acordo com Sarsur (2007), ao citar que a função de RH, apesar de necessitar de melhor adequação às novas imposições de mercado, permanece servindo, acima de tudo, como forma de manter o controle sobre os trabalhadores. Neste trabalho é importante comentar as atividades desenvolvidas por esse setor.

A ARH, assim como outros setores de uma empresa, possui suas atividades divididas em partes inter-relacionadas, a fim de garantir perfeito funcionamento do todo (a empresa).

De acordo com Araújo e Garcia (2009), as atividades do setor de recursos humanos estão divididas da seguinte forma: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, avaliação de desempenho, benefícios sociais e segurança no ambiente de trabalho.

Cada uma dessas atividades desempenha papel crucial para a manutenção da competitividade organizacional. O recrutamento e seleção, como sugerem Milkovich e Boudreau (2000 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009), são processos interligados que têm como finalidade atrair um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados. Verifica-se, daí, que todo o processo de trabalho do setor de RH inicia-se pela escolha das pessoas que comporão a organização.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1996) relacionam a atividade de cargos e salários à remuneração do funcionário. E opinam que essa atividade deve ter foco estratégico, ou seja, deve ser transformada de visão de custo para visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade: “O foco estratégico, principalmente na atividade de cargos e salários (C&S), inclui, com acentuada ênfase, uma relação direta com a otimização dos resultados globais da organização” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 47).

Percebe-se que a atividade de remunerar as pessoas numa organização possui reflexo global - qualquer decisão errada a partir dessa atividade pode trazer implicações para toda a organização.

Araújo e Garcia (2009, p. 63) preconizam que a definição da atividade de cargos e salários é importante para a empresa, pois lhe permite administrar seus recursos na hora da contratação de seus profissionais à retenção dos mesmos.

Araújo e Garcia (2009, p. 63) propõem:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permite à empresa a administração de seus recursos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

Outra característica da atividade de cargos e salários diz respeito à competência. Assis (2011) indica que um bom plano de cargos deve conter, distintivamente, competências e habilidades, que são conceitos diferentes. As competências são as explicações para que pessoas desenvolvam, de forma consistente, determinadas atividades. Já as habilidades são as destrezas que cada funcionário consegue, ao longo do tempo, por meio de cursos, treinamentos e execuções diárias de suas atividades.

O treinamento e desenvolvimento é outra atividade desempenhada pelo setor de RH. Araújo e Garcia (2009) asseguram que foi criada com a intenção de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocuparem determinadas posições na organização e/ou a desenvolverem seu potencial na posição ocupada.

Para Milkovich e Boudreau (2000 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009), o treinamento é um processo sistemático para a promoção de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem em melhoria da adequação entre as características dos



empregados e as exigências dos papéis funcionais, ou seja, o treinamento seria o aperfeiçoamento complementar do colaborador.

Conforme se apura, a atividade de treinamento e desenvolvimento pode ser complementar à atividade de recrutamento e seleção de pessoas, uma vez que ao contratar uma pessoa para ocupar uma vaga na empresa ela terá que mostrar, no mínimo, quais são suas regras, valores, missão, visão, etc.

Assim, as organizações necessitam treinar e desenvolver seu corpo funcional constantemente, até porque essa é uma atividade necessária por vários motivos, na linha de pensamento de Araújo e Garcia (2009):

- a) Identificação de metas;
- b) identificação de gargalos;
- c) falhas na comunicação;
- d) remanejamento de pessoal;
- e) modernização da organização;
- f) recém-formados com conhecimentos aquém do desejável;
- g) natureza das atividades desenvolvidas pela organização;
- h) comprometimento da alta direção e;
- i) diagnose da organização que aprende.

Quanto aos planos de carreira, Dutra (2004) refere que nasceram com a escola de administração científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre os mesmos.

Van Maanen (1977 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 129) acrescenta: “carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguindo por alguém”. Fazendo uso desse conceito, tem-se a ideia de que a carreira é como se fosse uma trilha a ser seguida e toda trilha tem a finalidade de ajudar a encontrar o caminho certo e mais eficiente. Assim, pode-se, inclusive, usar uma metáfora para explicar a importância dos planos de carreira bem-estruturados em uma empresa e compará-los à trilha.

Um plano de carreiras para uma organização possui finalidades e vantagens, sugeridas por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009) no QUADRO 1.

**QUADRO 1 - Finalidades e vantagens de um plano de carreiras**

<b>Finalidades</b>	<b>Vantagens</b>
Facilita a tomada de decisões	Retenção de talentos
Auxilia o desenvolvimento das pessoas	Movimentação de pessoal eficaz e eficiente
Funciona como alicerce para as demais atividades de RH	Identificação do perfil necessário para o presente e futuro
Assegura o dinamismo	Contratação de pessoal

**Fonte:** adaptado de Araújo e Garcia (2009).

Como se verifica, a estruturação de plano de carreiras auxilia em várias outras atividades de recursos humanos, podendo ser comparada mesmo a uma bússola.

Já a avaliação de desempenho é outra atividade desenvolvida pelo setor de recursos humanos que merece comentário, uma vez que ela é um instrumento que serve para medir o desempenho de cada colaborador em seu cargo.

De acordo com Araújo e Garcia (2009) avaliar o desempenho do colaborador implica identificar, mensurar e administrar o desempenho humano nas organizações.

Complementando esse pensamento, Leme (2006) diz argumenta que essa avaliação deve ser focada em quatro perspectivas: técnica, comportamental, resultado e complexidade. E prossegue afirmando que quando uma empresa consegue identificar no colaborador essas quatro perspectivas por meio da avaliação de desempenho, ela consegue mensurar o grau de entrega à organização. A entrega a que o autor se refere diz respeito a tudo aquilo que o colaborador deixa para a organização (DUTRA, 2004).

Leme (2006) ainda reporta que a perspectiva técnica são as habilidades de saber fazer determinada tarefa ou atividade. A perspectiva comportamental está relacionada ao comportamento de cada colaborador, ela é bastante subjetiva e complexa de ser medida. Já a perspectiva resultado está relacionada às metas impostas ao colaborador em seu cargo, enquanto que a perspectiva de

complexidade tem como objetivo mensurar como o colaborador desempenha sua função em relação à complexidade que ela exige.

Os benefícios sociais são as vantagens pecuniárias ou não que acompanham o salário. Araújo e Garcia (2009) classificam-nos da seguinte forma: benefícios de aspectos legais (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, férias, hora extra, etc.), atividades exercidas (participação nos lucros, Lei 10.101 de dezembro de 2000), condições internas da organização (cantinas, refeitórios, etc.) e, por fim, os benefícios de aspectos sociais (recreações, esportes, viagens, etc.).

Os mesmos autores garantem que os benefícios são excelentes instrumentos de manutenção do quadro funcional, pois passam a ideia de que a empresa se importa com o funcionário, além das obrigações trabalhistas. Com essa afirmação, pode-se concluir que gerenciar os benefícios sociais de uma empresa é, sobretudo, gerenciar a permanência de um quadro de colaboradores competentes, o que auxilia na diminuição da rotatividade de funcionários.

No entanto, segundo Assis (2011), tais benefícios, quando aplicados, devem sofrer rigorosa avaliação pelo setor de RH, dado que eles impactam diretamente nas relações trabalhistas, previdenciárias e operacionais.

A área de segurança e medicina no trabalho tem como missão garantir a saúde no trabalho, por meio da prevenção de doenças e acidentes (ARAÚJO; GARCIA, 2009). A importância desse departamento, ou setor, na visão dos autores, se dá em função de vários fatores, sobretudo em função da redução de custos com perdas de funcionários que se ausentam quando acidentados.

Todas as atividades de uma ARH desempenham tarefas interdependentes, pois uma interfere no desenvolvimento da outra. Um recrutamento bem feito poderá logo perder sua eficiência caso a área de treinamento não desenvolva seu papel, e assim sucessivamente.

### **2.3 Gestão de pessoas: um modelo de condução dos profissionais**

Conforme já constatado, a área de recursos humanos vem mudando sua forma de atuação. Uma das mudanças diz respeito à maneira de conceber as pessoas em uma organização, considerando seu papel e importância para o sucesso organizacional.

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que traz a instabilidade e incerteza (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 5).

Ao se observar o novo cenário no qual as organizações estão inseridas, detecta-se avanço. Elas estão caminhando para mais cumplicidade em termos de resultados. Se o funcionário não for cúmplice das políticas da empresa e, por sua vez, se esta não comungar com os anseios de seus profissionais, os resultados poderão ser cada vez menos satisfatórios.

Cabe à empresa conseguir a colaboração do funcionário e cabe ao funcionário mostrar resultados positivos para a organização. Tudo isso se deve às mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios. Fischer (1998, p. 17) ressalta que “os principais setores empresariais do país passaram por um processo crescente de exposição à competitividade, implicando mudanças que merecem ser investigadas”.

Assim, o que se nota é que as mudanças que estão acontecendo no mundo corporativo estão forçando empresas e pessoas a cooperarem cada vez mais.

Em função de tudo isso que foi citado é que se constata nova demanda no que se refere às pessoas que compõem as organizações. A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o capital humano, que nada mais são que pessoas que a compõem.

Gestão de pessoas é um assunto bastante atual na área de administração, porém ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática, como reconhece Dutra (2004).

Jucius (2007) documenta que compete à gestão de pessoas responsabilizar-se pela formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e o crescimento da instituição como do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios estabelecidos por Jucius (2007):

- a) Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;
- b) capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;
- c) capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;
- d) capacidade de trabalhar em rede;
- e) capacidade de atuar de forma flexível;
- f) conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam;
- g) domínio do conteúdo da área de negócio da organização;
- h) capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham.

No entanto, conforme relata Jucius (2007), para desenvolver essas ações é preciso que o setor esteja preenchido com um gestor que tenha:

- a) Visão sistêmica;
- b) capacidade de trabalho em equipe;
- c) bom relacionamento interpessoal;
- d) capacidade de planejamento;
- e) capacidade empreendedora;
- f) capacidade de adaptação e flexibilidade;
- g) cultura da qualidade;
- h) criatividade e comunicação;
- i) liderança, iniciativa e dinamismo.

Dessa forma, na visão de Jucius (2007), não basta apenas criar um setor e chamá-lo de setor de gestão de pessoas, é preciso que ele seja administrado por um profissional capacitado para entender todo esse complexo já tratado, mas, sobretudo, o desenvolvimento das competências.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua prática profissional, representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas (JUCIUS, 2007 *apud* BEBER, 2008, p. 73).

Isso posto, é papel das organizações promover o desenvolvimento de seus colaboradores, mas é preciso, antes, que as pessoas queiram se desenvolver, para que esse desenvolvimento lhes proporcione conquistas profissionais. As organizações deste século devem se preocupar com a construção e manutenção permanentemente de um ambiente que propicie um clima de trabalho favorável ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores.

Dutra (2008) menciona que uma nova concepção de gestão de pessoas foi formulada e novos métodos foram introduzidos, colocando em jogo assuntos como cultura e comprometimento organizacional, relacionados à subjetividade e ao sentido do trabalho, tornando mais difícil a resistência e a ação coletiva dos trabalhadores. E acredita que os desafios da área de gestão de pessoas, deste século, estarão focados muito mais em aspectos subjetivos que norteiam as empresas, sendo essa subjetividade administrada por meio da cultura organizacional. Quanto à cultura organizacional, Kotler (1998, p. 321) expõe:

É a cultura organizacional que reflete a identidade da organização e é a partir de sua análise que os profissionais da comunicação criam as ferramentas para atender às expectativas do público interno. A comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa.

Nota-se que Kotler (1998) trata da cultura organizacional com sendo a mesma responsável pela identidade da empresa. Assim, capta-se a importância da manutenção de uma cultura focada em resultados e ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Existem algumas premissas básicas estabelecidas por Prates (2010) para um bom ambiente de trabalho, que devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na instituição:

- a) Admitir uma filosofia social de inspiração humanística: “o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social”;
- b) reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional;
- c) manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho e ao crescimento individual e institucional.

Segundo Prates (2010), a gestão dos recursos humanos ainda está estritamente ligada ao paradigma mecanicista adotado por Taylor<sup>3</sup>, tendo absorvido pouco do modelo holístico<sup>4</sup>. Este último abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana, que têm como premissa a melhoria contínua do processo de gestão de pessoas.

Ainda de acordo com Prates (2010), na visão sistêmica<sup>5</sup> adotada na gestão de pessoas atual, todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados. E para isso adota algumas premissas básicas como: promover mais integração entre os diversos grupos da organização; criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da autoestima; e intensificar o treinamento.

Assim, verifica-se que nessa nova modalidade de lidar com pessoas deve surgir uma geração de profissionais focados em resultados e que auxiliam nas efetivações das estratégias da empresa. Além disso, é claro, nas citações de Prates (2010), que o novo modelo de gerenciar pessoas deverá estar muito mais próximo das estratégias organizacionais.

---

<sup>3</sup> Frederick Winslow Taylor: idealizador de um sistema de gestão (Administração Científica).

<sup>4</sup> Modelo de gestão baseado na visão do todo e que privilegia a participação de todos, com foco em flexibilidade.

<sup>5</sup> Visão do pensamento da teoria de sistemas que explica que o todo é formado por partes inter-relacionadas.

Esse novo modelo competitivo acarreta, no entanto, processos integrados e fundamentados nas competências e habilidades pessoais e profissionais, gerando empreendedores individuais, em vez de simples colaboradores e cumpridores de normas e procedimentos (DUTRA, 2008). Diante disso, as organizações que desejam permanecer no mercado ou conquistar novos mercados deverão promover estratégias que garantam tal anseio.

Barney (2002 *apud* CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007) entende estratégia como a transformação dos recursos internos da firma em vantagem competitiva. O objetivo de uma estratégia deve ser trazer resultados para a organização por meio da transformação de recursos.

Para Kaplan e Norton, (2010) uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos.

Existe um modelo que Barney (2002 *apud* CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007) denomina de VRIO para apresentar a análise da possibilidade de conversão de um recurso em vantagem competitiva, que seria: quanto um recurso é valioso (V- os recursos e as capacidades da firma possibilitam que a mesma responda às ameaças e oportunidades do ambiente?), raro (R - o recurso é controlado apenas por pequena quantidade de firmas concorrentes?), inimitável (I - as firmas que não têm o recurso têm custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?) e como é organizado (O - as políticas e procedimentos da firma estão organizados para explorar esses seus recursos que são valiosos, raros e inimitáveis?). Para o autor, se as empresas possuem um nível de desempenho de seus recursos de modo a torná-los valiosos, raros, inimitáveis e organizados, suas chances de alcançar as estratégias propostas serão elevadas.

Infere-se que as pessoas na organização são fundamentais. Elas contribuem, com seus conhecimentos e habilidades, para o processo produtivo e, como tal, deverão ser transformadas a cada dia em recursos cada vez mais produtivos, de forma a ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais.



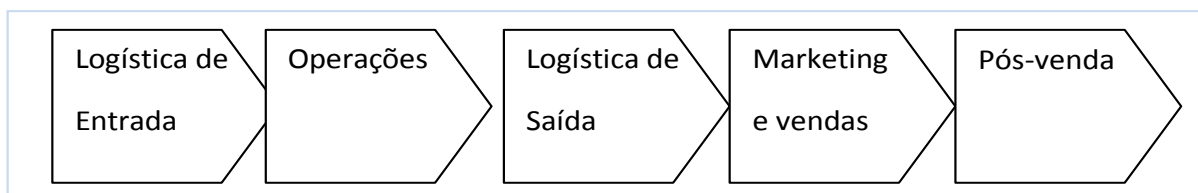
Em função dessa necessidade de transformação e alinhamento das pessoas com as estratégias organizacionais é que se percebe a necessidade de um setor capaz de conduzir esse processo.

Fischer (2002) atribui ao modelo de gestão de pessoas a maneira como uma organização se compõe para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Cascão (2005 *apud* BEBER, 2008) complementa que todo modelo de gestão é influenciado, ao mesmo tempo, pelos fatores internos (estratégia, recursos, pessoas, tecnologia, culturas, etc.); e por fatores externos (como o governo, a sociedade e a economia).

Estratégia, competitividade e competência são adjetivos que, pode-se dizer, são indissociáveis. Quando se fala em estratégia, está-se falando de uma combinação de planos para a aquisição de algum resultado. Quando se fala em competitividade, está-se falando de combinação de estratégia. O que ocorre, no entanto, é que sem as devidas competências para executar as estratégias, os resultados são ineficazes. A gestão de pessoas, portanto, deve ser capaz de alinhar esses três elementos de forma harmônica para que os resultados organizacionais sejam positivos.

A FIG. 2 trata da cadeia de valor de uma empresa. Porter (1989 *apud* BEBER, 2008) evidencia que o ser humano está presente em todas as etapas do processo. Ele constitui recursos necessários em todas as etapas de qualquer processo produtivo, sejam os processos de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e desenvolvimento de sistemas, gerenciamento de recursos humanos, administração geral ou finanças.

**FIGURA 2 - Cadeia de valor da empresa**



**Fonte:** adaptado de Porter (1989).

Ao analisar a FIG. 2, fica evidente que para uma organização se tornar competitiva o investimento em máquinas e equipamentos já não é mais o grande desafio. É preciso, contudo, que haja um investimento mais alto em seus profissionais.

A realidade socioeconômica brasileira se redefiniu a partir da década de 1990, com a abertura de mercado e, por conseguinte, transformações, também, no perfil do profissional (FISCHER, 2002).

Uma das grandes mudanças ocorridas que se pode verificar foi em relação à competitividade, que deixou de ser baseada em recursos tangíveis e passou a se basear mais em bens intangíveis e abstratos, como é o caso da criatividade. Esse atributo, de acordo com Fischer (2002), é próprio do ser humano e é para o sucesso e desempenho organizacional, um verdadeiro combustível, podendo ser, inclusive, considerado um insumo capaz de melhorar os resultados, em termos de rentabilidade e produtividade.

Essa afirmação pode ser ratificada ao se observar o modelo proposto por Sink e Tuttle (1993 *apud* ASSIS, 2011), que estabelece que o desempenho de um sistema organizacional é composto de complexo inter-relacionamento de vários parâmetros ou critérios de desempenho, assim denominados: eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação, criatividade e lucratividade.

Já para Gil (2001, 53) a ARH contribui bastante para as organizações, em função de vários fatores, inclusive ajudando na redução de custos.

A área de gestão de pessoas detém muitos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar seus custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmonioso, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos.

Como se constata, a ARH ganha atenção, por parte das empresas, em função de vários fatores, mas, sobretudo, pela sua capacidade de tornar as pessoas mais

competitivas. E competitividade é, sem dúvida, do que as organizações deste século estão necessitando para sobreviver.

César, Bido e Saad (2008), a respeito do impacto da tecnologia para a competitividade de recursos humanos, revelam que no início do século as questões de localização, mão de obra barata, recursos naturais e o capital financeiro exerciam papéis prioritários na vida das organizações. Hoje predominam outras questões, como mão de obra qualificada, qualidade de vida, infraestrutura de funcionamento flexível, competitividade globalização.

Dessa forma, percebe-se que houve uma mudança no que diz respeito às estratégias de competitividade, pois elas estão mais presentes na capacidade intelectual do ser humano do que nas capacidades produtivas das máquinas e equipamentos, até porque máquinas e equipamentos são relativamente fáceis de copiar.

Uma das questões que merecem muita atenção por parte dos gestores nas organizações do século XXI é, indubitavelmente, a capacidade de atrair e escolher pessoas certas para ocuparem seus cargos, pois é a partir daí que a vantagem competitiva de uma empresa começa a se fortalecer ou enfraquecer.

Gomes e Stefano (2008) enfatizam que o grande desafio atual é a condução do processo de contratação, que na maioria das vezes é falho e que a falta de critérios e de instrumentos adequados é um dos principais motivos desse fracasso, podendo gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar nos custos que processos de recrutamento e seleção mal-elaborados podem causar em relação à perda de tempo ou de clientes.

Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização.

Na visão de Gomes e Stefano (2008), os processos de recrutamento e seleção de pessoas deveriam ser analisados com mais atenção, por parte dos dirigentes das organizações, pois eles são capazes de prevenir contra a contratação inadequada, bem como de garantir o aumento das chances de sucesso, por meio de boas contratações.

O mercado de trabalho e seus elementos constitutivos vêm sofrendo expressivas transformações. Para Beber (2008), os modelos de gestão surgidos a partir da década de 1960 propõem abordagens gerenciais, baseadas no desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, mudança de atitudes e contínua busca por aperfeiçoamento, produzindo uma nova estrutura organizacional eficaz. Entre esses modelos, podem-se destacar as seguintes tendências: Reengenharia, Administração por Objetivos (APO), Gerência pela Qualidade Total (GQT), Seis Sigma, *Balanced Scorecard* (BSC), Norma Brasileira de Referência (NBR) *International Organization for Standardization* (ISO) 9004 e Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Como expõe Klein (1998 *apud* BEBER, 2008, p. 35), “a essência da gerência não são técnicas nem procedimentos. A essência da gerência é tornar o conhecimento produtivo. A gerência, em outras palavras, é uma função social”. Apreende-se que para o autor a capacidade essencial de um gestor não é a capacidade técnica, pois esta é muito mais operacional, mas a capacidade de combinação técnica e cognitiva, que transforma conhecimento em produção.

Dessa maneira, fazendo-se uma analogia com um gestor de pessoas, detecta-se justamente isso, ou seja, sua principal função em uma organização é a capacidade de transformação de conhecimento em resultados práticos para a organização.

#### **2.4 Um enfoque acerca das práticas de recursos humanos nas micro e pequenas empresas**

Até os anos 80, não havia muitos estudos sobre as práticas de recursos humanos nas micro e pequenas empresas no Brasil, o que já havia sido constatado por Melo *et al.* (1983). Porém, em anos recentes, foram localizadas algumas dissertações de mestrado que contribuíram para este trabalho.

Apesar de haver mais de um critério para a classificação das empresas no Brasil, como mencionado por Melo *et al.* (1983), neste trabalho utilizou-se o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012)

De acordo com o SEBRAE, essa classificação é feita pelo número de funcionários nas empresas. Assim, as empresas classificadas como micro são as que possuem, na indústria e construção, até 19 funcionários; no comércio e serviço, até nove funcionários.

Para ser considerada pequena empresa, na indústria e construção civil esse número aumenta de 20 para 99 funcionários e no comércio e serviço de 10 para 49.

Solomon (1989) referencia que as pequenas empresas possuem papel fundamental para a economia mundial. E que as micro e pequenas empresas funcionam como “amortecedor” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema, e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Portanto, elas ajudam as economias em épocas de crise, devido naturalmente à capacidade que possuem de se adaptarem rapidamente a novas situações.

As pequenas empresas representam 53% do setor comércio, 33% do setor de serviços e 13,5% do setor industrial (SOLOMON, 1989). Em relação a empregos, as pequenas empresas possuem significativa representação em cada setor da economia: 27,5% (comércio), 15,1% (serviço) e 19,4% (indústria).

Concernente às práticas de RH nas micro e pequenas empresas, pode-se dizer que elas habitualmente não realizam as atividades de RH como previsto na literatura que trata do assunto.

Em dissertação de mestrado da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Aquino (1994) destaca o processo de atração de RH por parte das pequenas e empresas hoteleiras na cidade de Fortaleza, com concentração nas áreas de hospedagem e alimentação. Entre os resultados encontrados, pode-se verificar que embora haja

reconhecimento da existência das funções de recrutamento e seleção, sua utilização é incipiente nessas empresas.

Em outro estudo, realizado em pequenas indústrias do setor de calçados do Ceará, Oliveira e Rocha (1990) identificaram, entre outros, aspectos relacionados a critérios de admissão de mão de obra, treinamento e formas de remuneração dos empregados. Demonstraram que essas empresas apresentam comportamento diferenciado dos praticados pelas empresas maiores e que a luta pela sobrevivência as leva a adotarem formas peculiares de relações trabalhistas: ora é o empresário com objetivos de proporcionar empregos à sua família, ora são os empregados que aceitam baixos salários e práticas trabalhistas não muito corretas para permanecerem em seus empregos.

Já Oliveira (1991) procedeu a uma pesquisa sobre o perfil dos gerentes/ encarregados do setor de pessoal das PMEs de Pernambuco e encontrou que a maioria deles atuava apenas como responsável por rotinas trabalhistas, desconhecendo aspectos diretamente relacionados ao gerenciamento de RH.

Enfim, pode-se verificar que a prática das políticas de RH nas PMEs ainda não é realizada de forma que garanta melhor aproveitamento de seus funcionários.

### **3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS**

Encontrar pessoas certas para ocupar os cargos certos não é tarefa fácil. O recrutamento de pessoas adequadas para serem alocadas nas posições apropriadas é, talvez, uma das tarefas mais difíceis para uma organização.

O recrutamento, no conceito de Marras (2000), é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade a captação de recursos humanos, tanto interna como externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

De acordo com Sant'Anna (2002), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva - tais como tecnologia e mão de obra barata - não mais se revelam suficientes para promoverem posição de competitividade sustentável, os profissionais e suas competências passam a ser enfatizados como elementos essenciais para as organizações.

Assim, o que se pode apurar é que os cargos devem ser preenchidos por profissionais que possuem as devidas competências necessárias para desenvolverem suas atividades.

Sant'anna (2002, p. 30) afirma:

No atual ambiente de negócios, três competências organizacionais revelam-se essenciais. A primeira é a aprendizagem organizacional, ou seja, a habilidade da organização em adquirir rapidamente novas habilidades tecnológicas. A segunda é o melhoramento contínuo, isto é, a habilidade de aprimorar os parâmetros de qualidade, custo e entrega de seus produtos e serviços. A terceira consiste no desenvolvimento de uma cultura competitiva, que pode ser mensurada a partir da habilidade da organização em focalizar a energia de seus membros para conquista em um lugar no mercado.

Assim, a terceira competência deve ser uma tarefa do setor responsável pela motivação de seus membros e, portanto, considera-se que seja o departamento de RH.

Araújo e Garcia (2010) descrevem que o recrutamento é uma forma de as empresas suprirem as suas necessidades de RH para alcançarem os objetivos desejados, por meio das pessoas. No entanto, esse objetivo só será alcançado se houver um bom planejamento de pessoas.

[...] A resposta é mais simples do que pode parecer, basta pensar que para isso é necessário, como em todo estudo, um bom planejamento, não esquecendo que aqui nos referimos a um bom planejamento de pessoas para a organização (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 14).

Pelo que se nota, os autores tratam do planejamento de pessoas como sendo algo crucial para o sucesso organizacional.

Para Milkovich e Boudreau (s.d. *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 47), o recrutamento é “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados”.

Nessa mesma perspectiva, Lacombe (2004, p. 65) ressalta que “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, ou seja, práticas que garantam a atração do candidato adequado a ocupar o cargo”.

O recrutamento é definido por Assis (2011) como um processo que procura candidatos para ocupar a vaga existente. Busca-se no mercado de mão de obra profissionais adequados para a ocupação do cargo em aberto. Se a empresa não evidenciar a atenção necessária nesse processo poderá acarretar problemas futuros à organização.

Nota-se a preocupação de associar a tarefa de recrutar pessoas à de proporcionar resultados positivos para a organização. O recrutamento de profissionais não é simplesmente um processo de atração de candidatos, mas um processo que visa, acima de tudo, à atração de candidatos com potencial para trazer resultados positivos para as organizações.



Outro fato que chama a atenção é que os perfis ou características dos candidatos modificam-se de acordo com as mudanças de mercado. Assim, as características dos candidatos devem estar atreladas à necessidade de manutenção do negócio, e o negócio acompanha as necessidades do mercado, que vão se transformando conforme as épocas (NANDAS, 2002, p. 492 *apud* BEBER, 2008):

Se outrora o fator decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinário e de bens instrumentais, hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro.

A partir da análise dessas citações, apreende-se que uma das questões que promovem o diferencial competitivo de uma organização é, sem dúvida, a capacidade humana.

Dutra (2008) estabelece o conhecimento humano como um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa e um dos principais instrumentos na geração de riquezas e prosperidade de um negócio. E acrescenta que as pessoas não são recursos perecíveis para serem consumidos nos processos de negócios, mas sim um valor importante a ser desenvolvido. Assim, cada ser humano tem um valor intrínseco que, no mundo organizacional, é materializado na contribuição que cada um traz para a empresa quando coloca suas competências a serviço do negócio.

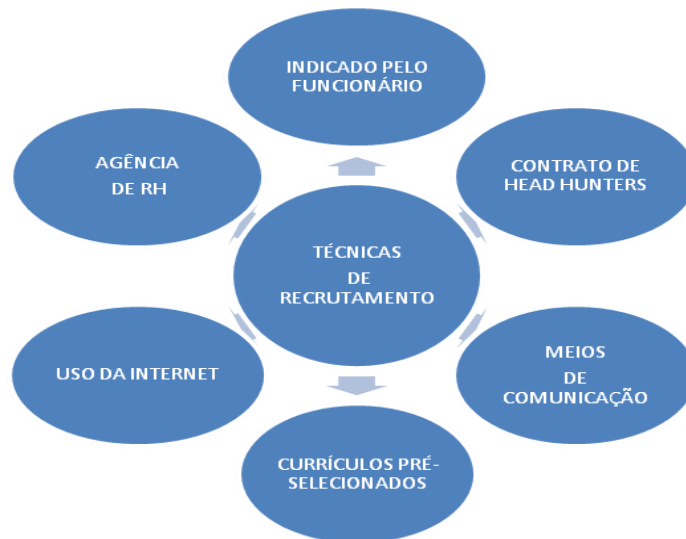
Diante disso, o conhecimento, capacidade típica do ser humano, é uma força interna da empresa, capaz de impulsionar os negócios. Portanto, realizar um recrutamento excelente é garantir excelência aos negócios de uma organização (ASHLEY; FERREIRA; TEIXEIRA, 2005, p. 86):

Recrutar com excelência é o primeiro passo para um processo de agregação de capital humano adequado. Recrutamento de capital humano é a comunicação e a divulgação das oportunidades de preenchimento de um determinado cargo específico ao mercado de recursos humanos.

Vê-se que o recrutamento é um ato de comunicação com o mercado. Isso porque, quando se divulga uma vaga para o mercado, a empresa também divulga sua

imagem e é ainda a chave de entrada de novas competências, de agregação de valor.

**FIGURA 3 - Algumas técnicas de recrutamento**



**Fonte:** Adaptado de Araújo e Garcia (2010).

### 3.1 Processo de recrutamento

Além das formas de recrutamento, existe outro ponto que merece comentário e que diz respeito aos procedimentos ou etapas que as empresas devem seguir, ao decidirem realizar um recrutamento para ocupação de uma vaga.

Araújo e Garcia (2009) recomendam que as organizações devem seguir 12 etapas antes de realizarem a efetivação do colaborador em seus quadros:

- a) Identificação da necessidade de reposição de uma vaga ou criação de uma nova vaga;
- b) divulgação da vaga com a descrição sucinta das principais características da oportunidade aberta, em um jornal de ampla circulação;
- c) recebimento dos currículos;
- d) abertura e triagem dos currículos que, *a priori*, se enquadram nas características da posição em aberto;

- e) seleção mais apurada dos currículos pré-selecionados;
- f) contato telefônico com os candidatos escolhidos para participarem do processo seletivo;
- g) confirmação da participação dos candidatos no processo seletivo, pois muitas vezes o mesmo não é contatado e aguarda-se retorno de um recado;
- h) desenvolvimento das fases do processo seletivo que, muitas vezes, envolvem dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, avaliação de conhecimentos gerais e específicos e culminam com uma entrevista com o responsável pela área onde o potencial candidato virá a trabalhar, caso selecionado;
- i) pesquisa social sobre a vida pregressa do profissional;
- j) exames médicos admissionais que, em muitos casos, são também eliminatórios;
- k) apresentação dos documentos, diplomas e certificações cabíveis por parte do candidato selecionado;
- l) ambientação do profissional selecionado à empresa, para que, em seguida, ele possa dar início às suas atividades na organização.

Pelo que se pode abstrair, as empresas não deveriam proceder aos seus processos de recrutamento sem a devida compreensão e conhecimento de suas competências. Além disso, elas deveriam considerar os caminhos ou etapas a serem seguidas. A não observância dessas etapas traz problemas para o presente ou futuro organizacional (CAMPOS; SOARES; ZIMBRO, 2008, p. 47):

Só mediante a identificação da real necessidade da empresa e a análise das opções às quais se pode recorrer é que se torna viável definir através de que meios ou técnicas será executado este recrutamento, pois se estas fases iniciais não forem devidamente cumpridas, é possível que haja distorções no processo e a necessidade da empresa não seja solucionada em um primeiro momento.

Assim, é relevante, para a competitividade organizacional, que ela possua capacidade de atrair, selecionar e reter talentos.

Marras (2000) sugere a existência de duas fontes gerais a que as organizações podem recorrer para realizar seu recrutamento: a fonte interna e a externa, cada uma com suas peculiaridades. O recrutamento interno privilegia elementos já

atuantes na organização, que devido a habilidades e perfis já demonstrados podem ser adaptados a outros cargos e setores, atendendo com qualidade previsível à necessidade, pois a empresa já conhece particularidades do trabalho do indivíduo.

O recrutamento interno traz as seguintes vantagens indicadas por Carvalho e Nascimento (1997 *apud* BEBER, 2008):

- a) Proximidade: por já estar integrado à empresa, o aspirante ao posto de trabalho que atua na organização torna-se um candidato em potencial, com mais possibilidades de êxito no preenchimento da vaga anunciada pela companhia;
- b) economia: com o recrutamento interno, as despesas com anúncios e agências deixam de existir, tornando seus custos bem mais baixos em relação ao recrutamento externo;
- c) rapidez: pela proximidade e identificação dos candidatos entre os vários quadros de pessoal da própria organização, o preenchimento de vagas disponíveis torna-se mais rápido;
- d) conhecimento: com o recrutamento interno, há deficiências e limitações como em qualquer meio de recrutamento de referências de empregos anteriores;
- e) promoção: é uma oportunidade de fazer carreira na empresa, gerando interesse por parte dos empregados em preencher tais vagas;
- f) o aumento do moral de trabalho: uma empresa que realiza o recrutamento interno gera perspectiva de progressão profissional, que é, sem dúvida, uma das grandes ferramentas de motivação profissional.

Já o recrutamento externo, conforme Marras (2000, p. 73), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Ele possui várias fontes para a captação de candidatos, como o banco de dados internos, que comporta os currículos que já estão na organização, na forma de papel ou no sistema, currículos enviados por *e-mail* ou até mesmo a apresentação espontânea dos candidatos.

Outras fontes são as indicações dos próprios funcionários e a afixação de cartazes dentro da empresa para informar sobre a necessidade de novas contratações. As

agências de empregos são entidades conhecidas, que possuem um banco de candidatos. Os jornais são outra fonte, principalmente aqueles de circulação mais extensa. Algumas empresas buscam seus candidatos nas instituições de ensino, em especial aquelas que procuram por funcionários jovens com instrução.

Como se percebe, não dá para dizer qual a melhor técnica a ser adotada, pelo que se pode deduzir que a técnica ideal é aquela que traz melhores resultados para a empresa.

O QUADRO 2 faz uma comparação entre as duas técnicas e mostra que ambos possuem seus pontos fortes e fracos, ficando a cargo da empresa decidir sobre qual meio ou técnica utilizar.

**QUADRO 2 - Comparação entre recrutamento interno e externo**

<b>Recrutamento</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Características</b>	Preenchimento de determinada vaga a partir do remanejamento dos empregados da própria empresa	Preenchimento de determinada vaga com candidatos vindos de fora, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.
<b>Vantagens</b>	É mais econômico e mais rápido; apresenta alto índice de validade e segurança; é uma poderosa fonte de motivação dos funcionários; aproveita investimentos da empresa em treinamento do pessoal; desenvolve espírito sadio de competição entre o pessoal.	Importação de ideias novas e atualização da organização; redução de custos de desenvolvimento de pessoal, partindo-se do pressuposto de que uma pessoa contratada do mercado já está qualificada.
<b>Desvantagens</b>	Conflito de interesses; ressentimento dos não promovidos; redução da criatividade e inovação.	Mais demorado; mais caro; a margem de erro é maior; menos seguro, necessitando muitas vezes de contrato de experiência; mais tempo de adaptação do funcionário; frustração dos empregados antigos, que passam a visualizar barreiras para seu crescimento profissional; afeta a política salarial da empresa.

Fonte: adaptado de Campos Soares e Zimbardo (2009).

### **3.2 Recrutamento e seleção de pessoal à luz das competências**

Após todos os conceitos apresentados ao longo deste trabalho, fica evidente que recrutar e selecionar profissionais tornou-se uma tarefa estratégica em função de dois motivos: o primeiro é pelas necessidades que as organizações possuem de

tornarem-se competitivas. O segundo é que competitividade implica competência, como se pode comprovar na citação de Medeiros (2008, p. 2):

Novas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio empresarial para ajudar as empresas no incremento de sua competitividade. Dentre essas práticas, está a gestão por competências que promove o desenvolvimento do talento humano.

Com base nessa afirmação, o autor preconiza que uma das práticas que se deve adotar nas organizações para que as mesmas se tornem cada vez competitivas é a adoção da análise das competências, no ato do recrutamento de seus funcionários.

Neste tópico serão abordados os temas recrutamento e seleção, indicando o conceito de competência como elemento indispensável para o sucesso dessas duas práticas administrativas.

Gomes (2000, p. 33) propõe que “o recrutamento e seleção devem ser vistos como duas fases distintas, interligadas a um objetivo comum: a introdução de recursos humanos na organização”. E acrescenta que não basta contratar com excelência, mas, além disso, torna-se essencial que as organizações modifiquem seu ambiente corporativo, tornando-o mais participativo, dotado de autonomia e qualificação.

### **3.3 Seleção de pessoas à luz das competências**

A seleção é a fase posterior ao recrutamento. É aí fase que se aprofunda a verificação das características dos candidatos que foram levantadas no recrutamento. Isso é corroborado por Marras (2000, p. 79 *apud* CAMPOS; SOARES; ZIMBRO, 2008), que reporta que a “seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Entende-se que a seleção dos candidatos é tarefa importante no processo de recrutamento e seleção, visto que, caso o recrutamento ocorra de forma correta e se

na fase da seleção houver qualquer falha, a organização será prejudicada por no mínimo dois motivos: dispêndio de dinheiro e tempo na escolha do candidato, além de impactos futuros na necessidade de treinamento do empregado, por exemplo.

Conforme Gomes (2000), algumas competências como aumento do nível de escolaridade, conhecimentos gerais, capacidade de planejamento, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade e valorização de traços de personalidade - como responsabilidade, criatividade e espírito de equipe - estão sendo requeridas pelas organizações e, naturalmente, analisadas no processo seletivo.

Assim, o que se pode registrar é que as organizações necessitam cada vez mais de mecanismos que sejam capazes de filtrar tais competências. E a seleção é, sem dúvida, o melhor mecanismo, caso seja realizada por pessoas qualificadas.

De acordo com Sant'anna (2002, p. 46):

O leque de competências para o enfrentamento da nova configuração do mundo dos negócios envolve, desse modo, além do domínio de competências técnicas, típicas da noção de qualificação (saber fazer), competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e liderança.

Ao se analisar essa citação, infere-se que a seleção de pessoas deve estar sempre preparada para detectar competências técnicas e comportamentais simultaneamente, uma vez que são elas necessárias para o enfrentamento das problemáticas do mundo dos negócios.

### **3.3.1 Técnicas de seleção de recursos humanos**

Assim como no recrutamento, em que existem técnicas para sua realização, na seleção também há algumas técnicas que minimizam as chances de insucesso. Além disso, com base em Sant'anna (2002), o setor de RH deverá aprimorar cada vez mais suas técnicas, no intuito de identificar as competências requeridas pelas organizações.

As técnicas mais comuns citadas por Gomes (2000) são:

- a) Entrevista do candidato: é provavelmente a mais usada nas organizações. Ela pode ser dirigida (com roteiro) ou livre (sem roteiro);
- b) provas de conhecimento ou capacidade: visam avaliar de forma objetiva o grau de conhecimento geral e/ou específico e habilidades adquiridas em estudos, na prática ou no exercício. Podem ser orais, escritas ou de execução;
- c) testes psicométricos: são aplicados para avaliar as aptidões intelectuais e de personalidade e também as habilidades adquiridas;
- d) testes de personalidade: visam determinar os diversos traços determinados pelo caráter e pelo comportamento;
- e) técnicas de simulação: são utilizados alguns recursos a partir dos quais o candidato é submetido a uma situação de dramatização.

No entanto, ainda, de acordo com Gomes (2000), essas técnicas podem ser complementadas com alguns métodos:

- a) Solicitação de fontes de referência: é o método utilizado para colher informações sobre o candidato em suas atividades anteriores;
- b) formulário de solicitação de emprego: é utilizado como meio para seleção, quer pelo fornecimento de dados para a entrevista, quer para avaliação de suas aptidões em relação a aspectos de trabalho;
- c) experiência no próprio trabalho: consiste em verificar as habilidades do funcionário no decorrer de sua rotina laboral.

Campos Soares e Zimbro (2008) concordam que um processo seletivo deve obedecer algumas etapas, cujas principais são: a identificação dos candidatos recrutados, triagem, aplicação de testes de conhecimentos, entrevistas de seleção, entrevistas técnicas, exame médico, referências do candidato e admissão.

Porém, há peculiaridades no processo de seleção, por exemplo, em relação ao porte da empresa. Para Gomes (2000), na pequena empresa, a técnica de seleção é uma combinação do “teste prático mais entrevista”, sendo que 50% adotam apenas o teste prático. Dessa forma, conforme relata a autora, os critérios para contratação,



nas pequenas empresas, se resumem basicamente em três: experiência prévia na função, referências de pessoas conhecidas e sexo.

Assim, o que se pode compreender é que nas pequenas empresas o processo de seleção ainda é realizado de forma bastante simplificada e com base em julgamentos empíricos, sem o devido tratamento que identifique as competências.

### **3.4 Competências e sua relação com a atuação das organizações**

As transformações universais dos últimos 50 anos, e provavelmente as que ocorrerão daqui a 10 anos, aproximadamente, vieram e vêm acompanhadas de variações de mercado. Uma das principais mudanças no mundo empresarial foi a introdução do conceito de qualidade ocorrido como prática e exigência de mercado, segundo Assis (2011), a partir da década de 1940.

O que acontece, no entanto, é que a qualidade, em termos empresariais, está intimamente ligada às competências que Prahalad e Hamel (1999) consideram a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. E que a vantagem competitiva das empresas encontra-se nas competências, que crescentemente viabilizam o acesso a mais diversidade de mercado. Os autores tratam as competências como os elementos necessários para a consecução da qualidade demandada pelo mercado. Portanto, efetuar um processo de recrutamento e seleção com base em competências é uma situação *sine qua non* para a competitividade organização.

A noção de competência nas organizações não é algo novo, no entanto, esse tema ganhou relevância com os trabalhos de autores como Prahalad e Hamel, que deram novo enfoque ao tema, como menciona Sant'Anna (2002).

As empresas nunca precisaram tanto de seus ativos intangíveis (seres humanos) como nos tempos atuais (SARSUR, 2007). Porém, vive-se em uma época em que não há um contexto que garanta o desenvolvimento desses ativos, pois os

ambientes organizacionais são marcados pela competição, intensificação do ritmo de trabalho e relação mais estreita entre desempenho e resultado.

O conceito de competências foi proposto pela primeira vez em 1957, por Selznich (1957) "*In studying character we are interested in the distinctive competence or inadequacy that an organization has acquired*". A partir de então esse conceito vem sendo estudado, modificado, aprimorado e utilizado pelas organizações que desejam ter sucesso em seus negócios. Uma dessas modificações quanto à utilização do conceito de competência está nos processos de recrutamento de pessoas.

Segundo Dutra (2008), as pessoas são admitidas, pelas organizações, sob a ótica do que elas são capazes de fazer, sem se levar em consideração o que, de fato, elas agregarão de valor para as mesmas; o que elas podem fazer está escrito no currículo. O que não está escrito é o que elas irão agregar de valor e isso, sim, Dutra (2008) acredita que é o que realmente importa, pois a entrega de valor à organização é o que se deseja das pessoas e essa entrega, por sua vez, é reflexo de competências individuais.

As competências são divididas nas seguintes categorias por Dutra (2008):

- a) **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- b) **competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores;
- c) **competência de unidade de negócio:** reduzido número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- d) **competência de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter muita influência na velocidade e qualidade de muitas atividades na organização;
- e) **capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Ruas (2002 *apud* DUTRA, 2008) propõe os seguintes conceitos e classificações:

- a) **Competências organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Essas competências estão presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- b) **competências organizacionais básicas:** são as competências coletivas, que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém não para a sua diferenciação;
- c) **competências organizacionais seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Esse conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

O que se percebe é que tanto na visão de um autor como de outro, uma questão há em comum: as competências estão sempre atreladas à capacidade de trazer resultados positivos para as organizações.

As competências organizacionais, já abordadas, são importantes, sem dúvida, para o processo do desenvolvimento de uma organização, no entanto, não se pode deixar de falar competências sem se falar das competências individuais. Barato (1998, p. 13) define as competências individuais como “capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho”. Dessa forma, a competência individual é justamente a capacidade que cada um possui de colocar em prática aquilo que conhece, em diversas situações do dia-a-dia da organização.

Para Dutra (2008), há íntima relação entre as competências organizacionais e individuais, sendo que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois ambas se influenciam.

Nesse contexto, as pessoas estão para a organização tal como a organização está para as pessoas. A organização necessita desenvolver certas competências que lhe

garantam sua permanência no mercado. E as pessoas, por outro lado, devem desenvolver competências individuais, ou capacidades articuladas, que possam concretizar as competências organizacionais.

O QUADRO 3 mostra a relação entre as estratégias desenvolvidas pelas organizações e as competências: organizacionais e individuais.

**QUADRO 3 - Relação entre intento estratégico, competência organizacional e competência individual**

<b>Estratégia</b>	<b>Competências organizacionais</b>	<b>Competências individuais</b>
Volume de vendas excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Processo produtivo</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Monitoramento de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação a custo e qualidades</li> <li>• Gestão de recursos e prazos</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Interação com sistemas</li> </ul>
Foco na customização inovação em produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos e processos</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Monitoramento tecnológico</li> <li>• Imagem</li> <li>• Parcerias tecnológicas e estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Comunicação eficaz</li> <li>• Articulação interna e externa</li> <li>• Absorção e transferência de conhecimentos</li> <li>• Liderança e trabalho em equipe</li> <li>• Utilização de dados e informações técnicas</li> </ul>

**Fonte:** adaptado de Dutra (2008).

## **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados a estrutura metodológica utilizada para a realização do estudo, o tipo de pesquisa, universo e amostra, a forma de coleta dos dados e a sistemática de tratamento e análise dos dados.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

O estudo foi realizado no município de Bacabal-MA. que, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), situa-se na mesorregião do leste maranhense e na microrregião do médio Mearim. Possui área de 1.444 km<sup>2</sup> e sua população é de 91.737 habitantes, sendo 71.357 na zona urbana e 20.380 na zona rural, constituída de 43.967 homens e 47.770 mulheres. Conta com cerca de 300 empresas, de acordo com a Junta Comercial do Estado do Maranhão (JUCEMA, 2012).

A pesquisa foi realizada com 97 empresas, do total de 187 questionários enviados, o que representa 51% do total enviado. As empresas foram escolhidas com base no critério de acessibilidade e facilidade de comunicação com seus representantes, proprietários ou gerentes, em um universo de mais de 300 MPEs.

A realidade local não permitiu que se fizesse a classificação das empresas com base em critérios estabelecidos pelo SEBRAE, Isso porque a maioria das empresas de Bacabal-MA. não possui o número de funcionários correspondente ao critério que lhe classifica como micro ou pequena.

Assim, a maneira encontrada para chegar a uma classificação foi a seguinte: perguntava-se quantos funcionários havia na empresa e, em seguida, qual sua classificação. Em relação ao número de funcionários, os respondentes davam suas respostas com base no quantitativo de funcionários existentes, independentemente de ter ou não registro em carteira. Em relação à classificação, essa resposta era dada conforme o contido no alvará de funcionamento.

As empresas pesquisadas desenvolvem as seguintes atividades específicas: hotelaria, supermercados, oficinas mecânicas, atacadistas, eletroeletrônico, concessionárias de veículos, clínicas, salão de beleza, casas de razão, bancos, indústria de ração, indústria de sabão, padarias e laboratórios.

Dos respondentes, cerca de 80% eram proprietários e os que não eram ocupavam cargo de gerência, sendo do nível estratégico ou tático da gestão.

Para a coleta dos dados e tendo em vista os objetivos do trabalho, foram utilizadas técnicas e métodos que classificam a pesquisa como quantitativa e qualitativa descritiva. As informações foram complementadas por análise qualitativa das entrevistas individuais junto a empresários do mercado de Bacabal-MA.

A pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (2001), pode ser quantitativa-descritiva, tendo como finalidade a investigação empírica, podendo utilizar técnicas de coleta de dados como questionários e formulários.

O método quantitativo, como preconiza Gil (1999), é baseado em números, tendo como principal objetivo obter exatidão ao final da pesquisa. Entre os principais instrumentos do método quantitativo está o questionário. Este trabalho utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado que foi aplicado *in loco* e via *e-mail*.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 268), “o método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

## **4.2 Universo e amostra**

Dados fornecidos pela JUCEMA revelam população total de mais de 300 microempresas instaladas no município de Bacabal-MA., distribuída em três setores: serviço, comércio e indústria. Foram enviados 187 questionários, tendo sido válidos para efeito das análises 97 destes.

### **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Para coletar os dados que subsidiaram esta pesquisa, utilizou-se um questionário estruturado (APÊNDICE A), além da elaboração e aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE B).

O questionário foi composto de dados demográficos de respondentes e mais 10 questões de múltipla escolha. E o roteiro de entrevista também foi composto de dados demográficos e mais cinco perguntas.

Conforme Ruiz (2002), o questionário é uma técnica de coleta de dados que possui algumas vantagens em relação a outras, sendo uma delas poder ser aplicado simultaneamente a significativo número de informantes. O mesmo autor explica que a entrevista consiste em um diálogo com o objetivo de colher dados relevantes para a pesquisa em andamento, que pode ser estruturada, semiestruturada e não estruturada ou aberta.

Os questionários foram entregues diretamente ao respondente, na maior parte dos casos. Alguns foram enviados via *e-mail*, pela dificuldade de acesso. Quanto às entrevistas, elas foram realizadas em uma das empresas dos entrevistados e duraram cerca de uma hora. Os respondentes obtiveram, primeiramente, uma explanação acerca dos conceitos de competência e, posteriormente, deu-se início à entrevista propriamente dita.

O objetivo principal da entrevista foi fazer um complemento aos questionários aplicados, pois com a entrevista se conseguem respostas mais profundas e esclarecedoras.

### **4.4 Técnica de análise e tratamento dos dados**

Para o tratamento dos dados utilizou-se o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), 19ª edição, programa que atende às necessidades da pesquisa para a análise e interpretação dos dados, em relação ao emparelhamento (RUIZ, 2002).

Assim, os dados foram analisados a partir da estruturação de categorias que foram determinadas segundo autores especialmente mencionados no QUADRO 4. Esse quadro apresenta a correlação entre as categorias, autores de referência, questões do questionário/entrevistas e respectivos objetivos do estudo, para melhor compreensão dos resultados.

**QUADRO 4 - Correlação entre categorias, autores, objetivos, perguntas do questionário e entrevistas**

<b>Categoria</b>	<b>Principais autores de referência</b>	<b>Perguntas do questionário</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Relação com os objetivos</b>
Gestão de pessoas, processo de recrutamento e seleção	Araújo e Garcia (2009) Assis (2011) Dutra (2002)	2.1 2.2 2.3 2.7 2.8		1º e 2º objetivos específicos
Práticas de recrutamento	Araújo e Garcia (2009) Dutra (2002) Marras (2000)	2.4 2.5		1º objetivo específico
Práticas de seleção	Dutra (2008) Gomes (2000)	2.6		2º objetivo específico
Gestão de competências nos processos de recrutamento e seleção	Assis (2011) Dutra (2008) Prahalad e Hamel (1999) Prates (2010) Sant'Anna (2002)	2.9 2.10 2.11	01 a 05	3º objetivo específico



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Análise dos questionários

Este tópico trata da apresentação e análise dos dados e mostra os resultados obtidos com a pesquisa por meio de análise descritiva dos dados contidos nas tabelas.

Além do questionário aplicado aos respondentes, e no intuito de obter aprofundamento no tema específico das competências, foi feito um conjunto de cinco entrevistas com roteiro semiestruturado. Os conteúdos das respostas de ambos os instrumentos são discutidos neste capítulo.

Os resultados dos questionários são apresentados em forma de tabelas, para sua melhor compreensão. Optou-se por fazer a avaliação dos dados por meio de análise estatística em forma de frequência, ou seja, observando-se a frequência com que as variáveis se manifestam em cada pergunta e o estabelecimento de alguns cruzamentos de dados.

A TAB. 1 traz informações acerca das empresas pesquisadas, concernente ao ramo de atividade e sua participação no mercado. Há predominância de empresas pertencentes ao comércio varejista e serviços. Outra constatação feita foi de que a indústria existe em pequena quantidade.

**TABELA 1 - Percentual de participação das empresas de Bacabal-MA, por setor**

<b>Ramo/setor de atividade</b>	<b>Participação (%)</b>
Serviço	34,0
Indústria	6,2
Comércio varejista	45,4
Comércio atacadista	7,2
Agropecuária	7,2
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Dessa forma, o estudo revelou que, entre as empresas estudadas, 34% são do setor de serviços; 6,2% indústrias; 45,4% comércio varejista; e comércio atacadista e

agropecuário juntos representaram 14,4%. Em relação à classificação, das 97 empresas pesquisadas, 95% são microempresas e 5% pequenas empresas.

A TAB. 2 contém informações acerca do cruzamento de duas variáveis: tempo de atividade e técnicas de recrutamento mais utilizadas.

Em relação ao tempo de atividade, foi constatado que 30,9% das empresas, de todos os ramos de atividade, possuem menos de um ano de existência. As que possuem acima de um e menos de cinco anos são 8,2%. As que têm acima de cinco e menos de 10 anos são 26,8%. Já as que contam 10 anos ou mais representam 34,1%.

Observando-se a TAB. 2, verifica-se que nas microempresas é onde se concentra a maioria do número de empregos, quase 95%, ficando 5% para as pequenas empresas. Essa tabela foi construída com a finalidade de estabelecer uma relação entre as MPEs pesquisadas e o quantitativo de funcionários nas mesmas.

Como se pode notar, nas microempresas é onde está concentrado o maior número de profissionais, quase 95%, contra 5,2% nas pequenas empresas. Esses dados ajudam, inclusive, a perceber a importância que possui o microempreendimento para o município, pois de cada 100 profissionais que estão inseridos nesta amostra, quase 95% estão nas microempresas.

Assim, as constatações que se pôde ter são as seguintes: das 94,8% microempresas pesquisadas, 35,2% possuem até 10 funcionários; 8,2% possuem entre 11 e 30; 8,2% possuem entre 31 e 40; 17,5% entre 41 e 50; e 25,7% possuem acima de 50 funcionários.

Já as pequenas empresas são responsáveis pelos demais 5,2%, em que 1,1% emprega 41 a 50 funcionários e 4,1% empregam acima de 50 funcionários.

**TABELA 2 - Percentual de empregados por classificação das empresas**

<b>Número de empregados</b>	<b>Microempresa%</b>	<b>Pequena empresa%</b>
Até 10	35,2	0
Entre 11 e 30	8,2	0
Entre 31 e 40	8,2	0
Entre 41 e 50	17,5	1,1
Acima de 50	25,7	4,1
<b>Total</b>	<b>94,8</b>	<b>5,2</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A TAB. 3 mostra os resultados do cruzamento dos dados sobre a existência de um setor ou pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção e sua correspondência com o ramo/setor de atividade.

Os resultados revelam que, entre as empresas pesquisadas, o setor de serviço possui o mais alto índice de pessoas ou setor responsável pelo recrutamento e seleção, 90,9%. Ou seja, dos 34% de empresas do setor de serviço, mais de 90% realizam o processo de recrutamento e seleção por intermédio de uma pessoa ou setor responsável (TAB. 1).

O comércio varejista fica em segundo lugar nessa classificação, com 85,7% de respostas, seguido pela indústria, com 66,7%, comércio atacadista, com 47,7%, e o setor agropecuário, que ficou em último lugar, com 42,9%.

Infere-se, neste caso, que as demais empresas, que não possuem setor ou pessoa responsável, não utilizam técnica específica ou terceirizam esse serviço.

**TABELA 3 - Correspondência entre a existência ou não de setor ou pessoa responsável pelo recrutamento e seleção e o ramo de atividade**

<b>Ramo/setor de atividade</b>	<b>Sim%</b>	<b>Não%</b>
Serviço	90,9	9,1
Indústria	66,7	33,3
Comércio varejista	85,7	14,3
Comércio atacadista	47,7	52,3
Agropecuária	42,9	57,1

Fonte: dados da pesquisa.

As informações da TAB. 3 podem ser complementadas pela questão seguinte, que investiga, na eventual resposta negativa, quem era a pessoa ou setor responsável com experiência para realização de tal atividade. Os resultados demonstram as

seguintes respostas: em 80% dos casos o processo é realizado pelo proprietário ou presidente e nos demais 20% por processos terceirizados. Nesses casos, infere-se o uso dos serviços do Sistema Nacional de Emprego (SINE), muito comum na região e cuja seleção não é complementada na empresa.

Na TAB. 4 acompanha-se a resposta ao questionamento quanto à experiência anterior ou formação do profissional responsável por desenvolver a atividade de recrutamento e seleção. Observa-se que 66% das empresas que informaram que possuem uma pessoa ou responsável pelo processo de recrutamento e seleção afirmam que os responsáveis possuem experiência para o desenvolvimento do processo.

No entanto, os respondentes consideram como experiência anterior o fato de terem entrevistado outros candidatos, sem fazer qualquer verificação de caráter comportamental ou mesmo de habilidade técnica para investigar a aptidão à vaga.

Assim, essa experiência torna-se insuficiente para proceder a um processo de recrutamento e seleção de forma eficiente, ou seja, com base em parâmetros válidos de contratação (ASSIS, 2011).

**TABELA 4 - Experiência para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção**

<b>Experiência no processo de recrutamento e seleção</b>	<b>%</b>
Sim	66
Não	34
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Os dados relativos ao processo de recrutamento e seleção das empresas respondentes podem ser visualizados na TAB. 5. Esses dados são importantes, pois permitem um panorama sobre qual é a predominância dos tipos de recrutamento que são praticados pelas empresas respondentes (interno, externo ou misto).

**TABELA 5 - Tipos de recrutamento adotado pelas empresas**

<b>Tipos de recrutamento</b>	<b>%</b>
Externo	85,6
Interno	0
Misto	12,4
Não sei responder	2,0
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

A análise da TAB. 5 mostra que a maioria das empresas, 85,6%, pratica o recrutamento externo, nenhuma adota o recrutamento interno, 12,4% praticam o recrutamento misto e 2% não souberam responder qual o tipo de recrutamento predominante em sua empresa.

Marras (2000) estabelece que cada tipo de recrutamento possui vantagens e desvantagens. Caso a empresa adote um tipo de recrutamento que não seja adequado à sua realidade, pode ter problemas imediatos ou a longo prazo.

Ressalta-se, também, na abordagem de Marras (2000), a afirmativa de que o recrutamento externo traz vantagens para a organização, como: oxigenação de ideias e diminuição de custo com qualificação. Assim se reconhece que mais de 85% das empresas pesquisadas estão se renovando constantemente. Por outro lado, o não uso de recrutamento interno gera desestímulo nos empregados, que não veem a possibilidade de crescer na empresa.

Quanto às técnicas utilizadas para a realização do recrutamento, a TAB. 6 disponibiliza os resultados da pesquisa, em que se pode abstrair que 75,2% das empresas utilizam o currículo como técnica para recrutar seus funcionários. A indicação de funcionário representa 10,3%, os meios de comunicação 5,2%, as agências de recrutamento e seleção 5,2% e as fichas preenchidas pelos candidatos 2,1%. Somente 1% não utiliza técnica alguma e os que disseram que utilizam outros métodos somam 1%.

É relevante mencionar que a análise dos currículos funciona da seguinte forma: as pessoas deixam seus currículos nas empresas e quando há necessidade de contratação de profissional elas realizam uma análise dos currículos, eliminando aqueles que não se encaixam no perfil desejado e convidando os demais para serem entrevistados.

**TABELA 6 - Técnicas de recrutamento**

<b>Técnicas utilizadas</b>	<b>%</b>
Indicação de funcionários	10,3
Meios de comunicação como jornal e cartazes	5,2
Currículos enviados para a empresa	75,2
Agências de recrutamento e seleção	5,2
Fichas preenchidas por candidatos	2,1
Não utilizam técnica alguma	1,0
<b>Outros</b>	1,0
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A TAB. 7 traz informações sobre as técnicas mais utilizadas pelas MPEs de Bacabal-MA., para realizar os seus processos seletivos para a escolha de seus empregados.

Os dados mostram que a maioria das empresas, 72,2%, utiliza a entrevista como técnica para seleção de seus funcionários. As provas de conhecimento geral correspondem a 22,7%. Os testes psicométricos 2,1%, os de personalidade são utilizados por apenas 2,0% e 1% não soube responder.

Gomes (2000) cita a entrevista como a técnica mais utilizada. No caso das empresas de Bacabal-MA., pode ser desconhecimento de como utilizar outras técnicas. No entanto, como se detectou ao longo deste trabalho, ela não é a única; e a falta de aplicação de uma técnica mais eficiente, isolada ou utilizada em conjunto, pode dar margem à entrada de pessoas desqualificadas, comprometendo, dessa forma, a empresa.

As pessoas são inseridas na organização a partir da avaliação do que está no currículo, e não do que elas são potencialmente capazes de fazer (DUTRA, 2008). O que são realmente capazes de fazer é o que o autor chama de entrega. Essa entrega é, na verdade, o que as pessoas irão deixar para a empresa ao final de cada dia de trabalho. Portanto, fazer o processo de recrutamento e seleção de seus profissionais aumenta as chances de sobrevivência das empresas e, conseqüentemente, o índice de emprego no município.

**TABELA 7 - Tipos de seleção**

<b>Tipo de seleção praticado</b>	<b>%</b>
Entrevistas	72,2
Testes de conhecimentos gerais	22,7
Testes psicométricos	2,1
Testes de personalidade	2,0
Não sei responder	1,0

**Fonte:** dados da pesquisa.

Já a TAB. 8 traz uma indicação de quantas empresas possuem a descrição dos cargos de forma bem-estruturada, ou seja, registradas em um documento formal que pode servir de orientação para a realização do processo de recrutamento e seleção.

A descrição dos cargos, a que aludem Araújo e Garcia (2009), é útil por vários fatores, inclusive para medir a eficiência do profissional, por ser esse documento que permite que a empresa compare os resultados do profissional com o que se espera dele em termos de desempenho.

A descrição de cargos é útil também para as organizações, em função da análise e aplicação das competências individuais e organizacionais que ela deve conhecer para melhorar sua competitividade (PRAHALAD; HAMEL, 1999).

A eficiente descrição de cargos contribui para a diminuição dos custos da empresa por vários fatores, mas principalmente porque faz com que a mesma conheça os elementos necessários para usar no processo de recrutamento e seleção, evitando, dessa forma, a elevação do *turnover* (ASSIS, 2011)

Na TAB. 8 apura-se que 77,3% das empresas pesquisadas não possuem qualquer documento que descreva seus cargos. E elevado percentual sequer conhece esse documento. O que se nota é que as empresas necessitam de orientação profissional para conhecerem e aplicarem algumas técnicas e usarem ferramentas, pois são elas que ajudarão a manter suas vantagens competitivas.

**TABELA 8 - Descrição de cargos**

<b>Existência da descrição de cargos formalizada</b>	<b>%</b>
Sim	6,2
Não	77,3
Não sei responder	16,5
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

O fato de as empresas possuírem um documento descrevendo seus cargos não é suficiente para melhorar suas competências, é preciso que elas conheçam e apliquem. Assim, foi perguntado apenas aos respondentes que disseram que possuíam documento com a descrição de seus cargos (YAB. 9).

Do percentual de 6,2% respondentes que afirmaram possuir um documento descrevendo seus cargos, 23,1% declararam que utilizam o documento e 76,9% negaram tal uso.

Evidencia-se, então, que, mesmo conhecendo a descrição, a maioria das empresas pesquisadas e que possui um documento descrevendo seus cargos não faz uso dele para realizarem seu processo de recrutamento e seleção.

**TABELA 9 - Aplicação da descrição do cargo no processo de recrutamento e seleção**

<b>Aplicação da descrição de cargos</b>	<b>%</b>
Sim	23,1
Não	76,9
Não sei responder	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

A TAB. 10 indica a frequência de respondentes que disseram sim, não ou não souberam responder, quando se perguntou se a empresa possuía as definições de suas competências individuais e organizacionais.

Dessa forma, 9,1% dos respondentes disseram que sim, que possuem suas definições de competência; 62,5% afirmaram que não possuem; e 28,4% não souberam responder.



O que se depreende é que a maioria, 90,9%, não conhece suas verdadeiras competências e, portanto, como apregoam Prahalad e Hamel (1999), deve ter dificuldades presentes e/ou futuras.

**TABELA 10 - Conhecimento das competências individuais e organizacionais**

<b>Existência de competências definidas na empresa</b>	<b>%</b>
Sim	9,1
Não	62,5
Não sei responder	28,4
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

Já a TAB. 11 refere-se apenas aos respondentes que disseram sim. Ela mostra que 9,1% responderam sim quando perguntados se utilizavam tais competências como parâmetro para o recrutamento e seleção. As respostas foram as seguintes: 75% disseram que utilizam e 25% negaram.

**TABELA 11 - Utilização das competências como parâmetro para o recrutamento e seleção**

<b>Utilização das competências como parâmetro para contratar</b>	<b>%</b>
Sim	75,0
Não	25,0
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

A TAB. 11 foi complementada com a pergunta: são aplicadas técnicas para a identificação dessas competências? Todos os respondentes referiram que não utilizam técnica alguma. Apesar de afirmarem que conhecem suas competências, não as utilizam no processo seletivo.

A partir do cruzamento de duas variáveis: tipo de recrutamento utilizado e setor de atividade, pode-se conhecer qual o tipo de recrutamento mais usado nas devidas atividades (TAB. 12). No entanto, para efeito de entendimento, a mesma deve ser lida no sentido horizontal, por exemplo: a indicação de funcionários é uma técnica utilizada por 10% do setor agropecuário, 70% pelo comércio varejista, no atacado ninguém utiliza essa técnica, 10% pelas indústrias e 10% pelo setor de serviço.

## 5.2 Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com cinco respondentes escolhidos em função do mais fácil acesso do pesquisador a eles, entre os 97 que responderam ao questionário.

Os depoentes foram reunidos em uma sala de uma das empresas, Viabiliza Soluções Empresariais, onde foi realizada uma explanação acerca do objetivo daquele encontro e da entrevista a ser realizada. As perguntas foram feitas de forma coletiva e cada respondente emitiu sua resposta, que foi sistematizada na sequência.

Em relação à primeira pergunta: “O que você entende por competências organizacionais e individuais?”, a maioria respondeu que entende que competência é a capacidade que um funcionário tem de realizar as suas tarefas.

Pelo que se entende, ao associarem as competências simplesmente às capacidades técnicas, percebe-se que os respondentes têm visão bastante limitada a respeito de competências e seus benefícios para uma organização.

Pode-se atestar, também, que nenhum dos respondentes soube informar quais eram suas competências organizacionais, ou seja, as empresas não desenvolveram trabalhos mais formais para discutir e elaborar qual poderia ser seu diferencial competitivo, por exemplo.

Na segunda pergunta: “Quais competências você considera essencial a um profissional que atua em sua empresa?”, dois dos entrevistados informaram que são: a capacidade de entender as tarefas que devem realizar; o uso de novas tecnologias; a realização de cursos de qualificação e bom nível de escolaridade. Os outros três manifestaram que consideram essencial que o funcionário trate com respeito os clientes da empresa, cumpram suas normas e tenham dedicação a ela.

O que se pode analisar a partir desses comentários é que, apesar de não conhecerem os conceitos de competência individual e organizacional, os

respondentes têm, mesmo que de forma empírica, noção do que é importante, em termos de competências, para a permanência dos profissionais no mercado.

Em relação à terceira pergunta: “Em sua opinião, uma empresa que conhece e aplica suas competências possui mais capacidade competitiva?”, as repostas ficaram bastante diferentes umas das outras, podendo-se concluir a partir das respostas que todos concordam que as empresas que conhecem bem suas devidas competências contam com mais capacidade competitiva.

As explicações também foram bastante variadas, mas de forma geral elas podem ser agrupadas em uma resposta de um dos respondentes como sendo “competências são capacidades de dar respostas ao mercado”.

O que ficou evidente foi que as empresas pesquisadas sabem que ter competência é fundamental para o sucesso organizacional. O que elas não sabem é como mapeá-la, administrá-la e aplicar em seus negócios.

Referindo-se à quarta pergunta - “como são avaliadas as competências em sua empresa?” -, todos foram unânimes em afirmar que isso só se consegue no dia-a-dia da empresa. Um dos respondentes comenta: “todo dia antes de fechar a loja eu faço uma reflexão sobre os acertos e erros do dia, assim eu consigo entender melhor minha empresa”.

Registrou-se que nenhum possuía qualquer sistema de avaliação mais formalizado, como, por exemplo, avaliação de desempenho semestral ou anual. Apurou-se, também, que as empresas deixam de conhecer suas forças e fraquezas, pois não realizam qualquer avaliação mais estruturada.

Em relação à última questão: “De que forma são associadas às competências ao recrutamento e seleção de seus profissionais? Você utiliza alguma técnica especial para recrutamento e seleção por competência?”, todos afirmaram que não há qualquer associação entre recrutamento e seleção e as competências. Acrescentaram que o que mais se espera em um processo seletivo é que os candidatos tenham experiência anterior e saibam fazer as tarefas para as quais

foram contratados, com o máximo de perfeição. Normalmente contrata-se e informa-se que eles terão três meses como teste, o que corresponde ao contrato de experiência.

Dessa forma, considerou-se que as empresas entrevistadas revelam poucos conhecimentos acerca das competências individuais e organizacionais, bem como de sua importância da manutenção da competitividade organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em empresas de Bacabal-MA., à luz da gestão por competências.

Com os métodos de pesquisa utilizados na realização deste trabalho, chegou-se à conclusão de que as empresas de Bacabal-MA., tanto micro como pequenas, ainda necessitam melhorar bastante sua forma de realizar o processo de recrutamento e seleção de seus funcionários.

Os resultados revelam baixo nível de aplicação das políticas de RH, mais especificamente as relacionadas ao processo de recrutamento e seleção.

Como exemplo, citam-se os dados da TAB. 8, na qual apenas 6,2% das empresas pesquisadas possuem algum documento que traga a descrição dos cargos a serem preenchidos. E, desse total, apenas 23,1% aplicam as informações desse documento no processo de recrutamento e seleção.

Outro ponto que merece comentário diz respeito às competências. Conforme se depreende das entrevistas, a maioria dos dirigentes admite que conhece apenas as competências técnicas e pouco ou nada as comportamentais. No entanto, Dutra (2008) destaca que as competências necessárias para promover os resultados desejados pelas organizações são competências técnicas e comportamentais.

Com vistas aos objetivos específicos, pode-se dizer que: e relação ao primeiro, identificar quais são as práticas utilizadas pelas empresas para realizar o processo de recrutamento de seus profissionais, detectou-se que a maioria (85,6%) utiliza o recrutamento externo e como técnica de atração dos candidatos a mais utilizada foi o currículo 75,3%.

A partir desse resultado, selecionaram-se algumas implicações para as empresas pesquisadas e para Bacabal-MA. A primeira implicação, pode-se dizer, é justamente

em função da baixa utilização do recrutamento interno por parte das empresas pesquisadas, pois, conforme já mencionado, ele tem a vantagem de estimular os funcionários, visto que possui como vantagem causar motivação nos demais funcionários.

Em relação ao segundo objetivo, “indicar quais são as práticas utilizadas pelas empresas para realizar o processo de seleção de seus profissionais”, as práticas mais utilizadas foram entrevista e provas de conhecimentos gerais, somando 94,9%.

Com isso, evidenciou-se que as entrevistas são apenas uma das diversas técnicas utilizadas para realizar o processo de seleção, contudo, deve ser realizada por pessoas capacitadas. Pelos resultados das entrevistas comprova-se que os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção não possuem competência suficiente para realizá-lo, prejudicando, assim a qualidade das contratações.

O terceiro objetivo, “estabelecer se as empresas têm a definição de suas competências organizacionais e individuais e se elas são verificadas no processo de recrutamento e seleção”, obteve, por meio das entrevistas, que elas não possuem as definições de suas competências e, portanto, não utilizam qualquer técnica para empregá-las.

A análise da TAB. 10, que responde ao terceiro objetivo específico, permitiu conhecer que a maioria das empresas pesquisadas, 62,5%, não realiza contratações que lhe garantam o desenvolvimento das competências de que ela necessita para tornar-se mais competitiva. Essas empresas não crescem e desenvolvem-se como deveriam ou poderiam.

No tocante aos pressupostos que nortearam esta pesquisa, têm-se os seguintes achados: quanto ao primeiro pressuposto, “as empresas de Bacabal-MA. não realizam o processo de recrutamento e seleção com base em parâmetros e preceitos da gestão por competências”.

Esse pressuposto pôde ser confirmado, pois ficou evidente, pela TAB. 10, que apenas 9,1% das empresas pesquisadas afirmam conhecerem as devidas

competências necessárias para a manutenção de suas capacidades competitivas. Desse percentual, 25% não utilizam tais competências como parâmetro para contratação, exibindo, assim, a fragilidade do processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas.

Em relação ao segundo pressuposto, “a maioria das empresas não faz o processo de forma técnica nem seguindo ferramentas e metodologias comprovadas”. Confirmou-se que é verdade, pois ao se comparar as práticas das empresas para realizar o processo de recrutamento e seleção de seus funcionários, os mesmos não estavam de conformidade com a literatura apresentada ao longo deste trabalho.

O terceiro pressuposto, “as contratações são realizadas por pessoas sem qualquer qualificação para realizar tal atividade”, obteve que a maioria das pessoas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas, 66%, afirmaram possuir experiência para realizarem o processo (TAB. 4). No entanto, as entrevistas descortinaram que apenas as experiências mencionadas são insuficientes para garantir a eficiência do processo.

Dessa forma, a sugestão para essas empresas é que elas promovam prática administrativa que lhes garanta um processo de recrutamento e seleção mais eficiente. Isso porque, de acordo com o referencial teórico deste trabalho, o que foi bastante realçado pelos autores foi que as contratações devem levar em consideração as avaliações das competências dos candidatos, observando se elas estão em sintonia com as competências demandadas pelas organizações.

Este estudo apresenta algumas limitações, por exemplo: ele restringiu-se à pesquisa junto a gerentes e proprietários. Com isso, deixou-se de ouvir o outro lado envolvido: os funcionários de nível abaixo da gerência, não sendo possível efetivar comparações entre as duas respostas, o que poderia enriquecer este trabalho.

Sobre futuras pesquisas, sugere-se a continuidade deste trabalho, uma vez que se trata de uma análise descritiva e seria relevante ampliar a amostra e estabelecer outras análises estatísticas com cruzamento de mais variáveis para se conhecer melhor o mercado empresarial em Bacabal-MA.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASHLEY, P.A.; FERREIRA, F.B.; TEIXEIRA, E.A. Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Florianópolis-SC. **Anais...**, 2005.

ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

AQUINO, C. A. Braz. **Atração de Recursos Humanos para o Preenchimento do Quadro Funcional das Pequenas e Médias Empresas Hoteleiras da Cidade de Frotaleza- Áreas de Hospedagem e Alimentação**. Campina Grande, 1994. 197..f. Dissertação de Mestrado.Universidade Federal da Paraíba, UFPB.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A.C.Q.; BITENCOURT, C. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BATMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEBER, J.C. **A retenção do capital humano e sua relação com a maturidade de processos de gestão de pessoas em empresas de software**. Porto Alegre, 2008. 211 f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração e Negócios, PUCRS.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAMPOS SOARES, A.C.; ZIMBRO, M.E. Análise comparativa dos meios de recrutamento e seleção de duas concessionárias de veículos na cidade de Guarapuava-PR. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Londrina: Unicentro. Ed. 6 Ano: 2008.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1997.



CASCÃO, F. **Gestão por competências:** novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações. Portugal/Porto: IPAM, 2005. Controle.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Pioneira, 2002.

CESAR, A.M.R.; BIDO, D.S.; SAAD, S.M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...**, 2007.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento.** São Paulo: HSM, v. 4. n. 20, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. São Paulo: Atlas 1994.

DE GEUS, A. **A empresa viva:** como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J.S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas. 2010.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Gestão por competência:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2004.

FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria de plástico. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD. Santa Catarina, 2000. **Anais**, ... 2000.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e desenvolvimento de aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, F.G.D.; STEFANO, S.R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 4, n. 1, 2008. ISSN 1980-6116.

GOMES, M.Â.N. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa**: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos-SP. São Paulo, 2000. 200 p. Dissertação de mestrado. – Universidade de São Paulo.

GOULART, I.B.; BARBOSA, S.J.R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRAMIGNA, M.R. **Seleção por competências**: garimpando talentos e potenciais. São Paulo: Makron Book, 2001.

JAMIL, G.L. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: um estudo de multicase. Belo Horizonte. 2005. 221 p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, Feb, 1998.

JUCIUS, M. **Administração de pessoal**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO. JUCEMA. **Quantidade de empresas na cidade de Bacabal-MA**. Disponível em: <<http://www.jucema.ma.gov.br/>> Acesso em: 15/11/2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.A. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KAREM, M. **Avaliações e desempenho eficiente**. São Paulo: Amandio, 2002.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA GONTIJO, C. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e Conhecimento**, v. 2, n. 2, A3, p.13, 2005.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANDERDAHL, M.B. **Gestão de competências no contexto da gestão de recursos humanos**: o caso da Fiat automóveis no Brasil. Belo Horizonte, 2004. 103 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUZ, T.R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. Belo Horizonte. 2002. 366 p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, I.B.O. **Competências organizacionais**: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 3, 2008, Santa Maria-RS: UFSM, **Anais...**, 2008.

MELO, G.F. *et al.* **As pequenas e médias empresas industriais sergipanas**. UFS/ SUDENE/ SEBRAE, Sergipe. 1983.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NANDAS, P. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, v. 1. 2002, p. 492.

OLIVEIRA, F. C. e Rocha, A. S. "A Política de Sobrevivência – Recursos Humanos e Empresários nas Pequenas Empresas. *In*: XIV ENCONTRO DA <sup>a</sup> ENANPAD, vol 9, p 1169-182. 1990. **Anais**, 1990.

PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais**: dois estudos de caso em empresas multinacionais do setor do metal mecânica. 2004. Tese de Doutorado. Portugal/ Porto: Faculdade de Letras,

PERES, H.H.C.; KURCGANT, P. O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: um enfoque fenomenológico. **Rev Esc Enf, USP**, v. 31, n. 1, p. 129-49, abr. 1997.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATES, A. **A reinvenção do profissional: tendências comportamentais do profissional do futuro**. 2. ed. Slac: Goiânia, 2010.

PRESTES, M.L.M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para a captação de talentos humanos**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 26/07/2012.

REIS, L.G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2. ed. Brasília: 2008.

RUANO, A.M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar preparado como material de apoio aos cursos de extensão do programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRG, 2002.

RUIZ, J.Á. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANT'ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. 2002. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

SARSUR, A.M. **Gestão por competências: a percepção do ganho social do trabalhador**. 2007. 271 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, SP, São Paulo.

SELZNICH, Philip. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. University of California. California, 1957.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Micro e pequenas empresas**. São Luis-MA, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 15/11/2012.

SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. Rio de Janeiro: Gente, 1998.

SILVA, J.A.A. **Repensando o recrutamento e a seleção de profissionais através da internet: o caso da CEG - CIA**. distribuidora de gás do rio de janeiro. 2001. 170 f. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública, RJ, Rio de Janeiro.

SOLOMON, S. **A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo**. São Paulo: Nordica, 1989.

TOMA, L.S.J. **Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos**: um estudo em organizações de Minas Gerais. 2006. 110 p. Dissertação (mestrado em administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

TONELLI, M.J. **Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área**. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2002. Relatório de pesquisa.

ULRICH, D. **Os Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VAN MAANEN, John. **Organizational careers**: some new perspectives. New York. John Wiley, 1977.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de apresentação do questionário

Prezado respondente,

Sou mestrando do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, em Minas Gerais, e este questionário é parte da minha pesquisa para a elaboração da dissertação, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Amyra Moyzes Sarsur. O tema refere-se aos processos de recrutamento e seleção em empresas de Bacabal-MA.

Este trabalho encontra sua relevância para as empresas de Bacabal-MA. por vários fatores, mas principalmente porque poderá servir de apoio às decisões concernentes ao processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores.

O questionário é breve e você deve demorar em torno de oito minutos para respondê-lo. Ele está dividido em duas partes: a primeira se destina a coletar informações sobre a estrutura de sua empresa. A segunda se destina a coletar informações sobre a gestão dos recursos humanos, com ênfase nos processos de recrutamento e seleção de seus colaboradores.

Dessa forma, gostaria de contar com sua participação, respondendo às questões contidas no questionário para que possamos fazer o devido tratamento estatístico e análise dos dados. Ressalto que os dados serão utilizados de forma confidencial e conjunta para todas as empresas e servem aos propósitos apenas desta pesquisa acadêmica.

Grato pela sua colaboração,

Bacabal, \_\_\_\_ de novembro de 2012.

Claudio Sousa Figueredo

Mestrando da Fundação Pedro Leopoldo – FPL

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO

NOME DE FANTASIA (Opcional): \_\_\_\_\_

NOME DO RESPONDENTE (Opcional): \_\_\_\_\_

CARGO (Opcional): \_\_\_\_\_

### 1. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA

#### 1.1 Ramo de atividade:

( ) Serviços: \_\_\_\_\_

( ) Indústria: \_\_\_\_\_

( ) Comércio varejista: \_\_\_\_\_

( ) Comércio atacadista: \_\_\_\_\_

( ) Agropecuária: \_\_\_\_\_

#### 1.2 Tempo de atividade da empresa:

( ) Menos de um ano

( ) Mais de um ano e menos de cinco anos

( ) Mais de cinco e menos de 10 anos

( ) Acima de 10 anos

#### 1.3 Qual a classificação de sua empresa:

( ) Microempresa

( ) Pequena empresa

( ) Outra classificação

#### 1.4 Número de empregados efetivos e terceiros/contratados:

( ) Até 10

( ) Entre 11 e 30

( ) Entre 31 e 40

( ) Entre 41 e 50

( ) Acima de 50

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

**2.1 Sua empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados?**

- Sim
- Não

**2.2 Quem é responsável por fazer contratações para sua empresa quando é necessário?**

- O presidente/ proprietário de forma direta
- Uma empresa de recrutamento e seleção contratada
- Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**2.3 Se sua resposta foi sim, esse profissional tem experiência anterior ou formação para desenvolver a atividade?**

- Sim
- Não

**2.4 Qual tipo de recrutamento é predominante em sua empresa?**

- Interno
- Externo
- Misto
- Não sei responder

**2.5 Qual(ais) técnica(s) de recrutamento é(são) utilizada(s) com mais frequência? Marque as que utiliza mais.**

- Indicação de outros funcionários
- Utilização de meios de comunicação como jornal e cartazes
- Currículos enviados a empresa que fazem parte do seu cadastro
- Internet
- Fichas que os candidatos preenchem quando vêm procurar emprego na empresa
- Agência de recursos humanos
- Não se utiliza técnica alguma
- Outros(s) \_\_\_\_\_
- Não sei responder



**2.6 Após o recrutamento, no processo de seleção do candidato, qual(is) técnica(s) são utilizadas? Marque as que utiliza mais.**

- Entrevista
- Prova de conhecimentos gerais
- Testes psicométricos
- Testes de personalidade
- Testes de simulação
- Terceirizamos a seleção
- Outro \_\_\_\_\_
- Não sei responder

**2.7 Sua empresa possui algum documento com as descrições de cada cargo?**

- Sim
- Não
- Não sei responder

**2.8 Se você respondeu sim, este documento é utilizado para o processo de recrutamento e seleção**

- Sim
- Não

**2.9 Sua empresa tem a definição de competências organizacionais e individuais já elaboradas?**

- Sim
- Não
- Não sei responder

**2.10 Se você respondeu sim, as competências individuais são utilizadas como parâmetro para o processo de recrutamento e seleção?**

- Sim
- Não

**2.11 Se você respondeu sim, são aplicadas técnicas específicas para o recrutamento e seleção baseadas nas competências?**

- Sim
- Não



## Apêndice B – Roteiro para entrevista semiestruturada

### Dados demográficos

Nome: .....

Empresa: .....

Idade: .....

Cargo: .....

Formação: .....

Há quanto tempo atua na empresa? .....

É proprietário? .....

Porte da empresa: .....

1. O que você entende por competências organizacionais e individuais?
2. Quais competências você considera essencial a um profissional que atua em sua empresa?
3. Em sua opinião, uma empresa que conhece e aplica suas competências possui mais capacidade competitiva?
4. Como são avaliadas as competências em sua empresa?
5. De que forma são associadas as competências ao recrutamento e seleção de seus profissionais? Você utiliza alguma técnica especial para recrutamento e seleção por competência?