

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**ANNE MICHAELA GOMES DE ALMEIDA**

**ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS:** avaliação da qualidade do  
processo seletivo por competência em uma empresa terceirizada

**VITÓRIA  
2011**

**ANNE MICHAELA GOMES DE ALMEIDA**

**ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS:** avaliação da qualidade do processo seletivo por competência em uma empresa terceirizada

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Moisés Balassiano

**VITÓRIA  
2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Almeida, Anne Michaela Gomes de.

Atração e seleção de pessoas: avaliação da qualidade do processo seletivo por competência em uma empresa terceirizada.

/ Anne Michaela Gomes de Almeida. Vitória: FUCAPE, 2011.

91p.

Dissertação – Mestrado.

Inclui bibliografia.

1. Seleção de pessoas 2. Terceirização I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 658

Dedico esse trabalho às  
pessoas que mais amo nessa  
vida: meu pai, minha mãe e  
minha irmã.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que de alguma forma me proporcionaram conforto, força, energia e esperança para conseguir alcançar esta vitória.

Ao meu pai, minha mãe e minha irmã por abdicarem de seus sonhos pelo meu sonho e por fazerem do meu sonho a realização de vocês!

Agradeço a generosidade incondicional da minha mãe, pelo amor confortante e colo aconchegante. Pela alegria e tentativa constante em me fazer sorrir, atenção, e abdição temporal, financeira e emocional.

A meu pai minha admiração por me mostrar que os limites só existem em nossa mente, que todos podem ser superados, se assim quisermos e lutarmos incansavelmente. E também por me proporcionar acesso a um patamar da educação que poucos em nosso país têm, com muita humildade me sinto privilegiada por fazer parte deste grupo que você faz parte e honrada por ser sua filha.

A minha irmã que sempre esteve na primeira fila para me aplaudir em todos os momentos de minha vida, com seu amor e alegria contagiante. Obrigada por ser quem você é e como é, desde sempre querendo a minha presença e revirando um mundo para me ver feliz. Te amo!

Ao Doutor Moisés Balassiano, grande homem e profissional, o estatístico mais humano que já conheci, e que em sua simplicidade me fez acreditar em meu conhecimento e minha capacidade de ir além. Ao meu querido mestre Moisés, o meu respeito e minha admiração eterna.

Leydi, minha amiga querida e parceira profissional, por me mostrar sempre o “caminho das pedras”, por tornar os caminhos tortuosos mais brandos e serenos, por amenizar minha dor em você sem medo de se machucar.

A Raiane que ao longo do último ano se tornou uma amiga e meu braço direito, agradeço pela dedicação, profissionalismo, ética e empenho.

Aos meus amigos Pri, Carol T, Lele, Aline, Gaby, Dani, Ale, Carlinhos, Bira, Laura e Andrea obrigada por entenderem a ausência e o por serem tão presentes, apesar da distância preenchendo minha vida de alegria e boas histórias. A Lele, a Carol e ao Ale obrigada também pela companhia e incentivo lendo, relendo e ouvindo minha dissertação, acompanhando o desenvolvimento de cada página e cada nova conquista.

Aos queridos Mateus, Zé Libardi e Zeca que me apoiaram no início deste sonho, livres de julgamentos e cheios de amor.

Obrigada Jô, minha parceirona do mestrado nos trabalhos, artigos, almoços, dificuldades, risos, congressos, e mesmo à distância em minha dissertação. Aos meus amigos de turma MADM 2008/2 (Carol D., Rosana, Mirian, Mônica, Maria Alice, Jovaneide, Daniel, Danilo, Everton, Jemison, entre outros) vocês são especiais e merecem minha admiração.

Agradeço ainda aos meus clientes, gestores que participaram desta pesquisa, os admiro como pessoa e profissionais, resguardarei seus nomes para preservar o sigilo da pesquisa, espero retribuir fornecendo um serviço melhor e mais próximo a excelência.

Aos meus alunos do Pitágoras, Unidade de Linhares, cada página lida dos livros e artigos dessa dissertação tinha também a motivação e a sede do saber para

poder ajudá-los e ensiná-los com mais propriedade. Obrigada aos meus colegas do Pitágoras, cada um com sua receita para diminuir o estresse, para produzir mais, para acalmar, para aumentar a capacidade de concentração. Obrigada, vocês são muito importantes na minha vida e com certeza o cansaço despedido pelo deslocamento, se torna pequeno perto da satisfação em trabalhar com vocês e fazer parte desta equipe de feras!

Senhor Deus, obrigada por ter colocado todas estas pessoas em minha vida, por ter me proporcionado tantos instrumentos de luz, força e aconchego. Peço sabedoria para retribuir a tanta generosidade e humildade para utilizar meus conhecimentos, títulos e outros ganhos secundários em prol do bem dos que me cercam.

"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos."

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este estudo analisa a qualidade dos processos de seleção de pessoas. Esta proposta tem como pilar o contexto organizacional, com transformações ocorridas no ambiente de trabalho, em seus processos internos e nas novas perspectivas sobre carreira, como é o caso da carreira proteana (HALL; MOSS, 1998) e sem fronteira (ARTHUR E ROUSSEAU, 1996). Tais mudanças alteraram a coerência existente na dinâmica da Gestão de Pessoas, e exige um olhar mais crítico sobre os processos contidos nesta lógica, assim como a qualidade e o foco na melhoria contínua (BITENCOURT, 2001). As dificuldades na seleção se acentuam quando as empresas terceirizam alguma de suas atividades, como exemplo o recrutamento e a seleção de funcionários (GIL, 2001). Entre as variações geradas pelo mercado centrado na competitividade, o *outsourcing* aponta um caminho alternativo para o aumento da qualidade das atividades-fim, delegando atividades-meio para empresas especializadas (AMATO NETO, 1995). A coerência de controle da eficiência e eficácia de seleção realizados por meio da prestação de serviço terceirizada mantêm-se e exige da demandante contratada e da contratante um contínuo alinhamento de estratégias. Nesta perspectiva o presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade dos processos de seleção por competências realizados por uma empresa de consultoria em Recursos Humanos. Quanto à metodologia, o objeto desta pesquisa é o processo de seleção de pessoas e a forma de análise deste objeto. A amostra foi representada por três empresas que tiveram seus processos terceirizados. A coleta de dados ocorreu por meio de duas ferramentas: (1) entrevista semi-estruturada *face-to-face*; e (2) questionário fechado contendo 12 questões. Realizaram-se 3 entrevistas semi-estruturadas e 36 avaliações por meio dos questionários. Os dados coletados em entrevistas semi-estruturadas foram analisados por meio de grades temáticas e posteriormente submetidos à análise de conteúdo. E as variáveis numéricas, geradas por meio do questionário fechado, foram tratadas estatisticamente, em caráter exploratório, pelo sistema SPSS. O objetivo era analisar os padrões de respostas, por meio dos conceitos da Análise Fatorial que permitem inferências a respeito das hipóteses desta investigação. Os resultados estatísticos apresentaram uma nota média de 7,5 para as pessoas analisadas. No entanto, os discursos extraídos por meio das entrevistas semi-

estruturadas expressam um contraponto em relação a esta média. Com as afirmações levantadas pelos gestores nota-se que a avaliação do processo realizado não é resultado apenas da nota do funcionário contratado, mas, outros fatores envolvidos e a forma de direcionamento do processo são utilizados como critérios em análise mais profunda. Neste ínterim, conclui-se que as ferramentas utilizadas para averiguação da qualidade alcançaram o objetivo, que era apontar aspectos do diferencial competitivo e itens de melhoria a serem desenvolvidos no processo. Notou-se a necessidade das empresas envolvidas priorizarem alguns aspectos da cultura organizacional nos processos de seleção e, ainda, alinharem-se com as estratégias das organizações demandantes.

**Palavras-chave:** Seleção de Pessoas, Terceirização, Recursos Humanos

## **ABSTRACT**

This study analyzes the quality of the selection process of people. This proposal takes the organizational context as a pillar, with changes occurring in the workplace, in their internal processes and new perspectives on careers, such as the protean career (HALL; MOSS 1998) and boundaryless (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). These changes altered the coherence in the dynamics of Personnel Management, and requires a more critical eye on the processes contained in this logic, as well as the quality and focus on continuous improvement (BITENCOURT, 2001). The difficulties in the selection becomes more pronounced when companies outsource some of its activities, such as employees recruitment and selection (GIL, 2001). Among the variations generated by the market focused on competitiveness, outsourcing shows an alternative way to increase the quality of core activities, delegating activities to specific enterprises (AMATO NETO, 1995). Such a division of labor of efficiency and effectiveness of selection performed through the provision of outsourced services are maintained and it requires the plaintiff company hired a contractor and the continuous alignment of strategies. In this perspective this study has the following objective: to evaluate the quality of the selection process for skills performed by a consulting firm in Human Resources. Regarding the methodology, the object of this research is the process of selecting people and the way of analysis of this object. The sample was represented by three companies that had their outsourced processes. Data collection occurred through two tools: (1) semi-structured face-to-face interview, and (2) closed questionnaire containing 12 questions. It was conducted three semi-structured interviews and assessments through the 36 questionnaires. The data collected in semi-structured interviews were analyzed using thematic grids and subsequently subjected to content analysis. And, the numerical variables generated through the closed questionnaire, were statistically treated in an exploratory, the SPSS software. The objective was to analyze the patterns of response, through the concepts of factor analysis to allow inferences about the hypotheses of this investigation. The statistical results showed an average score of 7.5 for the people examined. However, the speech extracted by means of semi-structured interviews express a counterpoint to this average. With the claims raised by managers note that the evaluation process carried out is not only a result of

the note contract employee, but other factors involved and how the targeting process are used as criteria for further analysis. In the meantime, it was conclude that the tools used to investigate the quality achieved their objective, which was to point out aspects of competitive advantage and better items to be developed in the process. It was noted the need for companies involved prioritize some aspects of organizational culture in selection processes, and also align with the strategies of organizations plaintiffs.

**Keywords:** People Selection, Outsourcing, Human Resources

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- <i>Component Plot in Rotated Space</i> .....	63
FIGURA 2- <i>Scree Plot</i> .....	64

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1- Porte das empresas.....	50
QUADRO 2- Categorização das unidades observacionais.....	52
QUADRO 3- Categorização hierárquica das unidades observacionais.....	53
QUADRO 4- Competências.....	55

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Confiabilidade das competências.....	60
TABELA 2- Confiabilidade das competências agrupadas.....	61
TABELA 3- Confiabilidade dos conhecimentos .....	61
TABELA 4- Confiabilidade das habilidades.....	62
TABELA 5- Confiabilidade das atitudes.....	62
TABELA 6- <i>Rotated Component Matrix</i> .....	63
TABELA 7- Explicação da Variabilidade Total.....	65
TABELA 8- Nota Média das Competências.....	66

## **LISTA DE SIGLAS**

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 TRABALHO E CARREIRA .....	22
2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS .....	26
2.3 ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	30
2.3.1 Contextualização histórica.....	30
2.3.2 Definições e discussões teóricas .....	35
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	39
2.5 COMPETÊNCIA APLICADA A ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	44
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
3.1 ABORDAGEM .....	48
3.2 OBJETO DE PESQUISA.....	48
3.2.1 Unidades Observacionais.....	50
3.2.2 Descrição das Unidades Observacionais.....	52
3.3 DADOS.....	54
3.3.1 Coleta de Dados.....	54
3.3.2 Abordagem.....	56
3.4 LIMITAÇÕES.....	57
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS .....	59
4.1.1 Validade do Instrumento: Questionário .....	59
4.1.2 Qualidade do processo seletivo .....	66
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS .....	67
4.2.1 Etapas do processo de seleção .....	72
4.2.2 Pontos a serem desenvolvidos .....	76

<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>82</b>
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.....	88
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	92

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas são compostas por áreas de negócio, tamanhos e rentabilidade que divergem, refletindo na estrutura, estratégias e harmonização de seus *stakeholders*. No entanto, guardam em comum a necessidade de pessoas para gerir e atuar na operacionalização de suas atividades e de manter um grupo de pessoas compatível com a necessidade produtiva.

Os prospectivos colaboradores destas organizações são captados no mercado de trabalho, nas instituições de ensino ou por meio de indicação para participar do processo de escolha daquele que, a juízo da empresa, possa contribuir para maximização dos seus objetivos.

De acordo com Lodi (1967) este processo de procurar pessoas para compor o quadro funcional da empresa é conhecido tradicionalmente como recrutamento, e pode ocorrer pelo simples levantamento de informações ou pode ser desenvolvido de maneira mais sistematizada, por meio de técnicas ou profissionais especializados como *headhunters* (BANOVA, 2010; FRANÇA, 2009).

Para o grupo de empresas que trabalham nestes processos de forma mais estruturada, as técnicas utilizadas para divulgação da vaga e busca de profissionais interessados, devem estimulá-los e encorajá-los a se candidatar ao cargo divulgado, pois ele ultrapassa a busca da empresa em encontrar o candidato “ideal” para a vaga em questão e envolve o interesse do candidato que está se (re)colocando no mercado (BANOVA, 2010; FAISSAL *et al.*, 2005; FLIPPO, 1961).

Esta perspectiva reflete as mudanças constituídas em torno dos conceitos de trabalho e da carreira, assim como de transformações no ambiente organizacional contemporâneo. As carreiras tradicionais em empresas estáveis e empregos previsíveis e duradouros continuam existindo, nestas a prospecção da vaga e busca de funcionários pode ser desenvolvida por meio do recrutamento e o sucesso alcançado. Entretanto, no modelo de carreira mais flexível, pautado na autonomia, tal qual a carreira proteana (HALL; MOSS, 1998) e a carreira sem fronteira (ARTHUR *et.al*, 1996), o processo de incorporação precisa ser mais envolvente, pois a dinâmica de vida dos candidatos está baseada no auto-desenvolvimento e auto-incentivo, não vinculando mais a ascensão profissional com a corporação empregadora, mas, sim as próprias expectativas e empenho pessoal.

Existe neste último cenário uma busca mútua, de um lado as empresa que visam atrair profissionais capacitados, com as competências pré-estabelecidas e experiências adequadas a função. De outro lado as pessoas que procuram empresas que possuam valores, cultura e objetivos convergentes aos seus anseios.

Nesse caminho, entende-se que buscar pessoas no mercado, que num primeiro momento refletia algo simples e objetivo, tornou-se mais complexo com as novas demandas do mercado contemporâneo. Com as mudanças no cenário econômico e corporativo, cada vez mais voláteis, a questão das competências tem gerado interesse tanto na área gerencial como na acadêmica (BITENCOURT, 2001).

Gil (2001) defende que o elemento mais importante para as mudanças efetivas são as pessoas. É nesse contexto dinâmico e competitivo, com altas exigências e baixa qualificação, que as empresas investem nesses processos e

aperfeiçoam as práticas de atração e seleção de talentos, desenvolvendo técnicas como a seleção por competência (BANOV, 2010).

O processo de empregar pessoas sem a qualificação requerida para o cargo gera uma alta despesa à empresa, não apenas de treinamento, mas em custos trabalhistas, *turnover*, equilíbrio no clima organizacional, insatisfação de clientes e fornecedores. Gil (2001) afirma que apesar de existir uma gama de variáveis que influenciam no desempenho dos empregados, a seleção assume um papel fundamental, já que é por meio dela que as pessoas ingressam na organização.

Segundo Flippo (1961); Santos (1973); Gil (2001) o processo de seleção é conhecido pela escolha dos profissionais captados pelo mercado, com maiores aptidões e potencialidades para fazerem frente à expectativa da vaga.

No entanto, além do índice de rotatividade das empresas e de ferramentas como entrevista de desligamento, uma questão que se levanta ao perceber os processos tradicionais de atração e retenção de talentos é **como avaliar a qualidade dos processos de seleção por competências realizados por uma empresa de Consultoria em Recursos Humanos?**

O objetivo principal desse trabalho é avaliar a qualidade dos processos de seleção por competências realizados por uma empresa de consultoria em Recursos Humanos. Além deste, outros objetivos secundários são propostos neste trabalho como: (1) o de criar uma ferramenta para avaliar a qualidade dos processos de seleção realizados por empresas terceirizadas; (2) identificar problemas e dificuldades em todo o fluxo do processo de seleção; (3) e organizar de modo construtivo as sugestões oferecidas na literatura e amostra pesquisada.

O presente trabalho utiliza a abordagem qualitativa e baseia-se num estudo de análise de descrição. O objeto de análise deste estudo é o processo de atração e seleção de pessoas de uma empresa de consultoria que presta serviços em Gestão de Pessoas.

Um trabalho desta natureza e que tem o propósito de ser aplicável em variados processos de seleção é importante porque ressalta a necessidade das empresas em buscarem a melhoria contínua e avaliar a percepção dos usuários do serviço à respeito do diferencial competitivo da instituição. É útil, pois permite às empresas se auto-avaliarem, por meio de seus processos seletivos. É inovador porque pouco se discute sobre a qualidade dos processos de seleção no meio científico e é necessário porque visa minimizar a escassez em ferramentas e discussões à respeito da temática no campo acadêmico.

Para o levantamento dos dados foram utilizadas duas ferramentas de análises (entrevista semi-estruturada e questionário fechado), aplicadas em três empresas com maior volume de solicitações de preenchimento de vagas à consultoria sob análise, nos últimos quatro anos. O critério de escolha das unidades observacionais deste estudo foi baseado no faturamento médio anual, ramo de atuação e local de atuação.

Os dados coletados em entrevistas semi-estruturadas foram gravados e transcritos, sendo analisados por meio de grades temáticas, posteriormente à análise de conteúdo. Já as variáveis geradas por meio do questionário fechado, foram tratadas estatisticamente, em caráter exploratório, por meio do programa

SPSS, na versão 12., para analisar padrões de respostas, por meio dos conceitos da Análise Fatorial que permitem conclusões à respeito do objetivo de investigação.

Os resultados estatísticos apresentaram uma nota média de 7,5 tendo como base os questionários estruturados baseado nas competências. No entanto, os discursos extraídos por meio das entrevistas semi-estruturadas expressam um contraponto em relação a esta média; com as afirmações levantadas pelos gestores nota-se que a avaliação do processo realizado não é resultado apenas da nota do funcionário contratado, mas, outros fatores envolvidos e a forma de direcionamento do processo são utilizados como critérios em análise mais profunda.

Este trabalho é composto em capítulos, nesta seção houve a contextualização e delimitação do tema, questão de pesquisa, objetivos, a justificativa e relevância do estudo, além dos explicar de forma sintética os resultados apresentados.

O restante do estudo encontra-se dividido da seguinte forma: O capítulo 2 propõe realizar um levantamento bibliográfico da temática e fornece base para discussão a respeito de trabalho, carreira, cultura organizacional, terceirização de serviços e seleção de pessoas. O capítulo 3 apresenta a proposta metodológica deste estudo. Já o capítulo 4 indica os resultados gerados após a aplicação das ferramentas metodológicas e a discussão dos mesmos. O capítulo 5 proporciona o fechamento deste estudo, por meio da conclusão.

## Capítulo 2

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 TRABALHO E CARREIRA

Uma das imagens mentais que podem surgir de uma empresa é a de pessoas trabalhando em seus postos de trabalho, cada uma com seu emprego, cargo, salário e trabalhando em prol de sua carreira. Um aspecto que sobressai na literatura atual é justamente esse conceito de emprego, trabalho e carreira, que vêm se moldando às distintas situações impostas pelo mercado, uma vez que o ambiente organizacional contemporâneo exige uma lógica de mudança e de flexibilização de conceitos pré-estabelecidos.

A coerência administrativa expressada por uma empresa pode não ser consistente na prática de gestão de outra similar. É nesta dialética que novos conceitos de carreira são praticados e pesquisados academicamente. (BALASSIANO *et al.* 2004; DUTRA, 2010).

A carreira tradicional envolve empregos duráveis por meio de uma estrutura hierárquica, crescimento profissional verticalizado, com os direitos trabalhistas seguros e projeção de um futuro por meio de vínculos estáveis (BALASSIANO *et al.*, 2004).

Nesta perspectiva identifica-se uma interdependência entre carreira e organização, em que a empresa proporciona ao funcionário o acesso ao desenvolvimento e ao reconhecimento profissional almejado (DUTRA, 2010; BALASSIANO *et al.*, 2004).

No entanto, as empresas não prometem carreiras longas, assim como muitas pessoas não esperam isso de seus empregos. (ARTHUR; ROUSSEAU 1996; BALASSIANO *et al.* 2004).

Com todas as modificações do mercado atual os vínculos passaram a ser menos duradouros e mais flexíveis para muitos contextos organizacionais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; CHANLAT, 1996). Dutra (2010) ressalta que trabalhar não significa possuir necessariamente um emprego fixo numa organização estruturada. No contexto social atual com ambiente organizacional altamente competitivo, novos arranjos de carreira são impostos, assim como novos modelos de organização são construídos.

Estes novos arranjos alternativos de carreira visam atender as alterações e mudanças profundas originadas na relação capital/trabalho (ARTHUR, 1994). Segundo Chanlat (1996) elementos como estabilidade e a previsibilidade do futuro profissional estão progressivamente ausentes no conceito moderno de carreira.

O que caracteriza o conceito moderno em contraponto ao tradicional, é a horizontalidade, a descontinuidade e a instabilidade da proposta contemporânea (BALASSIANO *et al.*, 2004). Neste molde a responsabilidade pela carreira volta-se para o trabalhador.

A compreensão uniforme sobre o sucesso profissional, além da projeção e expectativa que circundam o conceito também sofreu alterações. Segundo Faissal *et al.* (2005) cresce o número de profissionais que estão no meio da carreira tradicional e se arriscam em uma carreira solo buscando autonomia, flexibilidade e qualidade de vida.

(...) o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um sentimento de orgulho e realização pessoal, por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, dentre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização (HALL, 1996 *apud* BALASSIANO *et al.*, 2004, p. 103).

Segundo Goshal (2000 *apud* FAISSAL *et al.*, 2005) deixar a carteira de trabalho guardada numa gaveta não gera desonra e não representa constrangimento social, uma vez que, atualmente, outras formas de trabalho já são socialmente aceitas.

O uso dos termos trabalho e emprego são usualmente utilizados como sinônimos em nossos hábitos linguísticos. Para Zanelli *et al.* (2004) a aplicação da palavra trabalho, possui uma abrangência maior que a de emprego, que difere daquele pela necessidade de um contrato formal, gera um vínculo econômico, de mútua responsabilidade entre as partes.

O emprego formal representado pela carreira tradicional vai além do simples vínculo contratual, pois gera entre os envolvidos um vínculo psicológico em que a dedicação e o empenho são responsabilidades do empregado e a ascensão hierárquica, do empregador, à medida que o primeiro desenvolve suas atividades com excelência (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; DUTRA, 2010; HALL, 1998; BALASSIANO *et al.*, 2004).

Um dos novos moldes de carreira é a sem fronteira, com vínculos relativos, transcendendo a concepção de um empregador único, onde as partes podem gerar outros vínculos concomitantes, sem que isso prejudique a relação de confiança e a credibilidade (DUTRA, 2010). A dedicação temporal e geográfica também torna-se

relativa, no entanto os registros apontam para presença de aspectos como insegurança e instabilidade, embora surjam novos valores como a qualidade de vida e bem estar (DUTRA, 2010).

A carreira proteana é outra tendência ascendida da concepção moderna de carreira. Hall (1998) proponente do modelo denota que as mudanças atuais do cenário organizacional, convergem para necessidade de profissionais que gerenciem seu auto-desenvolvimento. É preciso que as pessoas direcionem seu crescimento profissional e o proporcione de maneira contínua, por meio de aprendizado e desenvolvimento de habilidades necessárias para tal (DUTRA, 2010).

A carreira proteana redireciona o *know-how* para o *learning-know*, mesmo que o agente de aprendizado esteja em um cargo estável e submetido a um contrato formal. Nota-se que nesta lógica proteana o foco da carreira, assim como na carreira sem fronteira se desloca da empresa para o próprio trabalhador. A empresa deixa de provocar a estabilidade e torna-se um promotor de desafios, recursos e relações (DUTRA, 2010; BALASSIANO *et al.* 2004).

Os desafios gerados pela organização são como um estímulo para aqueles que adotam a carreira proteana, uma vez que estes se caracterizam pela alta *performance*, senso de adaptabilidade, identidade e atitude (DUTRA, 2010; BALASSIANO *et al.*, 2004).

Compreender este movimento, possibilita entender de maneira precisa a relevância do presente estudo, na avaliação da qualidade dos processos de recrutamento e seleção de emprego.

A discussão sobre novas formas de carreira possibilita melhor entendimento sobre a visão e os valores que os postulantes aos postos de trabalho terão sobre as pessoas admitidas, assim como as expectativas dos mesmos em relação às pessoas contratadas.

Dessa forma, as técnicas formais, utilizadas nas seleções nos modelos tradicionais de carreira precisam ser revistas, assim como a qualidade dessas precisam ser constantemente avaliadas.

O próprio modelo de recrutamento e seleção tradicional, com um setor equipado e muitas vezes oneroso, está sendo substituído por empresas ou trabalhadores autônomos, que mostram-se capazes de gerir esses processos dentro dessa nova lógica de trabalho (FAISSAL *et al*, 2005).

## 2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

As empresas modernas desenvolvem-se num mercado voltado para otimização e agilidade dos processos, ditadas pela exigência de melhoria contínua e de uma dinâmica voltada para superar os concorrentes; nesta lógica a dedicação a esses aspectos não são suficientes para o alcance do sucesso, o foco volta-se para a flexibilidade e da auto-superação (GIL, 2001).

Com isso, torna-se necessário canalizar o potencial intelectual e tecnológico das organizações naquilo que é o foco do negócio, no produto e/ou serviço geradores de força motriz de atuação de cada organização, também conhecido como o *core business* ou atividades-fim. Estas atividades, se aprofundadas, tendem

a gerar um diferencial competitivo para as organizações, por meio da descentralização produtiva (AMATO NETO, 1995).

Tais organizações possuem também atividades que são importantes, mas que não fazem parte do objetivo principal da empresa, o setor de marketing, recursos humanos, limpeza, contabilidade, transporte são exemplos de atividades que podem ser consideradas complementares. Estas refletem processos de apoio, atividades meio, práticas que usualmente são terceirizadas e deslocadas à outras empresas, especializadas nesses serviços e/ou produtos (GIOSA, 2003; HALEN, 2000). Essa díade tende a maximizar a qualidade do *core business*, bem como reduzir significativamente os custos fixos e dotar de maior flexibilidade os processos organizacionais (AMATO NETO, 1995).

A terceirização teve sua origem nos EUA durante II Guerra Mundial, com necessidade de aumento da produção industrial bélica, concomitantemente à baixa oferta de mão-de-obra no mercado. Nesse contexto, algumas atividades consideradas não essenciais à produção, mas que fomentavam apenas um suporte foram delegadas à empresas prestadoras de serviço. Após a guerra, os EUA experimentaram uma aceleração da indústria, apesar de sofrer escassez de mão-de-obra, fato que acabou por fortalecer a terceirização expandindo-a a outros campos industriais. Atualmente se constitui em importante ferramenta de estratégia de gestão (CALDAS; SOARES; 2007; HALEN, 2000; GIOSA, 2003).

No cenário nacional, os primeiros registros nesse campo iniciaram pouco expressivos, mais voltados para subcontratações e redução de custos (GIOSA, 2003). Já na década de 80 a terceirização no Brasil passou a ser fonte estratégica de negócios, porém esse processo consolida-se apenas na década de 90, com a

necessidade de suprir as demandas internacionais após a abertura do mercado brasileiro (CALDAS; SOARES, 2007; HALEN, 2000; GIOSA, 2003).

Hoje a terceirização representa redução de custos, mas também se consolidou como uma ferramenta estratégica, visando a otimização dos processos, foco na melhoria contínua, proporcionando maior concentração no seu segmento de atuação (CALDAS; SOARES, 2007; GIL, 2001, HALEN, 2000).

Giosa (2003) defende quatro pilares essenciais, que justificam a utilização da terceirização como uma prática de gestão. O primeiro deles é a saúde interna da organização, uma vez que possibilita a geração de mudanças na dinâmica interna, garantindo motivação e resultados positivos. A segunda possibilita a ampliação do negócio, uma vez que há abertura para a empresa voltar-se totalmente para o seu *core business* e desenvolver práticas ainda mais precisas. A agilidade é o terceiro pilar e resulta de um espaço e tempo gerado anteriormente pela operacionalização de atividades secundárias. A estratégia é o quarto e último pilar, que proporciona mudanças na forma de planejamento, mas também na forma de ação e de gerir a organização. Giosa (2003, p.20) expõe que esses fatores proporcionam ao empresário “condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão, que a introdução da terceirização irá deflagrar nas companhias que o adotarem”.

A terceirização de recursos humanos resulta do mesmo movimento da terceirização verificados nos outros campos e as vantagens estratégicas também passam pelo fomento da saúde organizacional, agilidade, otimização do *core business* e foco na estratégia empresarial (CALDAS; SOARES, 2007; GIOSA, 2003; AMATO NETO, 1995).

A vasta atuação da área de gestão de pessoas, e os sub-sistemas envolvidos nesse campo de atuação geram uma peculiaridade que é o deslocamento de apenas uma ou um pequeno número de práticas destinadas à terceirização, tal como treinamento, desenvolvimento, administração de cargos, salários e benefícios, recrutamento e seleção, entre outras (CALDAS, L; SOARES, A. C. 2007).

O recrutamento e a seleção são, em especial, atividades que possuem maior tendência de terceirização externa; isso é tão marcante que autores como Banov (2010) demarcam uma subdivisão de nomenclatura dentro do universo de empresas terceirizadas destinadas a esse fim. Para as empresas destinadas aos processos de seleção voltados a cargos operacionais, de menor prestígio social, nomeia-se Assessoria de Recursos Humanos. Já Consultoria de Recursos Humanos designa as empresas com trabalho mais especializado, destinadas a atender a demanda de seleções de cargos no topo da pirâmide organizacional e/ou de nível médio.

Neste viés, os processos avaliados pela empresa prestadora de serviço analisada no presente estudo encontra-se ajustada entre os dois conceitos, uma vez que o processo seletivo realizado pela mesma abrange todos os níveis hierárquicos das organizações, não havendo restrição para tal. Neste ínterim, adotar-se-á o termo de consultoria por se apresentar mais abrangente, se mostrando mais adequado à prática de terceirização em atração e seleção de pessoas desenvolvida pelo objeto de pesquisa do presente estudo.

## 2.3 ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS

### 2.3.1 Contextualização histórica

O conceito de recrutamento, assim como o de terceirização, surgiu no ambiente militar com a idéia de buscar e alistar novos soldados em meados do século XVII. No entanto, é a partir da revolução industrial que esse conceito assume taxonomia mais próxima da empregada atualmente (ROTHMANN *et al.*, 2009).

No final do século XIX e início do século XX, com a Administração Científica, as máquinas passaram a otimizar o trabalho humano, por meio da linha de produção fordista e da especialização taylorista (GIL, 2001; ZANELLI, 2004). Para Taylor, o trabalho deveria ser racionalizado. Com isso o trabalhador não precisaria pensar, mas, focar-se de maneira excessiva, controlada e monitorada no trabalho manual (TAYLOR, 1990).

Segundo Taylor (1990) para atingir o sucesso na Administração Científica era necessário a separação entre a execução e o planejamento, com isso o trabalho cerebral seria centrado no setor de liderança, voltado para o planejamento e banido da oficina (TAYLOR, 1990; ZANELLI, 2004). Taylor (1990) postulava que deveria ter:

A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos pedreiros entre os trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los. (TAYLOR, 1990, p. 67)

Os processos de seleção instituídos por Taylor são voltados para as aptidões e habilidades específicas, como destreza manual, disciplina e devoção ao trabalho, gerando a agilidade e adequação à tarefa executada (TAYLOR, 1990; FAISSAL *et al.*, 2005). Levando isto em consideração, mesmo sem possuir uma descrição de cargos formalizada, traçou-se um perfil funcional, que seria encarado pelos

empresários como extensões das máquinas industriais, embora o próprio Taylor realize em seu livro uma réplica a esta crítica. (FAISSAL *et al.*, 2005; TAYLOR, 1990)

Para Taylor (1990), “Homens extraordinários” deve ser uma necessidade, uma vez que os candidatos que se encontram à margem da sociedade, com baixa escolaridade, dificuldades sociais e financeiras, adequar-se-iam melhor ao cargo, já que o custo com esses aspirantes à vaga tenderia a ser menor e aumentaria a possibilidade de alienação (ZANELLI, 2004).

Henry Ford, pioneiro da indústria automobilística, aplicou algumas doutrinas taylorista mantendo o foco na especialização excessiva da mão-de-obra. Na qual cada operário deveria realizar apenas uma tarefa da linha de produção. No entanto, Ford propunha uma remuneração maior, com relativa diminuição da jornada de trabalho (GIL, 2001; ZANELLI, 2004). Mas, a forma de selecionar pessoas ainda concentrava-se na mão-de-obra pouco qualificada e havia mais procura de emprego do que oferta.

Diante deste quadro, recrutar pessoas constituía em atividade complexa, na medida em que a Administração Estratégica ainda não existia de forma estruturada. Iniciava-se a partir destes ideais, a Administração Científica, no entanto ainda na forma embrionária.

Rothmann *et al.* (2009, p. 8) afirma que na Administração Científica os empregados eram “cuidadosamente selecionados e treinados para a função”. No entanto, vale ressaltar que o recrutamento e seleção estavam vinculados a aspectos relacionados a proposições e princípios tayloristas. Uma vez que, como engenheiro industrial, Taylor possuía uma preocupação com a maximização da eficiência e da produção. Dessa maneira as características físicas das pessoas, aspectos como

estatura adequada à esteira da linha de produção, tamanho dos braços e dedos que proporcionassem maior agilidade manual, eram os pré-requisitos fundamentais na triagem, testagem e avaliação proporcionada pela seleção. (ROTHMANN; COOPER, 2009)

Esta premissa permanece até hoje e num contexto capitalista essa preocupação dificilmente será descaracterizada. Porém, novos movimentos vieram lapidar a desumanização industrial fomentada pela Administração Científica, e refletida nos processos de seleção realizados de acordo com aquela realidade (ROTHMANN; COOPER, 2009).

A Escola das Relações Humanas, por exemplo, foi um movimento desenvolvido a partir do sociólogo norte americano Elton Mayo, contemporâneo de Ford e Taylor. Essa corrente teórica possui um viés para os aspectos subjetivos e comportamentais, tais como motivação, liderança e comunicação, reflexo das descobertas realizadas em uma pesquisa iniciada em 1927 numa fábrica da *Western Electric*, em Chicago/ EUA, no distrito de Hawthorne (ZANELLI, 2004; GIL, 2001).

Essa pesquisa provocou o conhecimento e valorização dos aspectos humanos e da satisfação no ambiente de trabalho, já que se constatou um aumento no índice de produção como reflexo desses fatores psicológicos e sociais. (ROBBINS, 2005)

Neste mesmo período, surgem as teorias sobre a motivação. Dentre os autores que se destacam inclui-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland (ROTHMANN; COOPER; 2009; ROBBINS, 2005). Esses autores percebiam a organização a partir da ótica da motivação e a colocavam como a força motriz das ações do trabalhador, possibilitando o aumento significativo do rendimento de trabalho, independente dos atributos físicos.

Sendo assim, o perfil dos candidatos tal como valoriza a Administração Científica, não possuía o mesmo espaço na Escola das Relações Humanas (ROTHMANN; COOPER; 2009). Esta procurava refletir um refinamento da harmonia entre capital e trabalho (GIL, 2001), com candidatos que apresentassem maior potencial para integração interpessoal, enquanto para aquela o fator interpessoal era apenas um fator complementar, mas, não decisivo para o desenvolvimento produtivo das atividades (TAYLOR, 1990; ROTHMANN; COOPER; 2009).

No entanto, a Escola das Relações Humanas também passou a ser criticada devido ao reducionismo atribuído a ela, o repreendimento ocorreu pela ênfase excessiva na satisfação, conferindo a esta a capacidade de gerar aumento de produção, independente de outras variáveis. Contudo, essa proposição deve ser relativizada, uma vez que existem outros fatores que também influenciam a geração do aumento de produção (ROTHMANN; COOPER; 2009).

Nesse contexto, a abordagem e pensamento sistêmico fortaleceram-se, proporcionando ao meio científico e empresarial um olhar integrado e mais abrangente do pensamento organizacional (ROTHMANN; COOPER; 2009). Esse estudo teve início com Ludwig Von Bertalanffy ao constatar que alguns princípios de uma ciência poderiam ser aplicadas a outras (GIL, 2001).

No ambiente organizacional, assim como nas ciências sociais este movimento ganhou expressividade a partir da década de 50, com características como: interdependência das partes (empregados, setores, departamentos); ênfase no processo dinâmico, já que é um sistema aberto. Ou seja, recebe novas energias (recursos financeiros, materiais, pessoas, informação), provocando a mudança constante e esforço para manutenção do equilíbrio, demonstrando que apesar das modificações constantes, novas variáveis tendem ser acomodadas e ajustadas,

mesmo que isso provoque novas mudanças e alterações no sistema; multicausalidade, isso demonstrando que considerando-se a empresa por diferentes ângulos, diferentes propósitos serão observados, o processo ou ação, seja ele (a) qual for, será provocado por agentes múltiplos, com diferentes motivações (GIL, 2001; ROTHMANN e COOPER; 2009).

Esse modelo dinâmico e multifacetado exige pessoas que possuam flexibilidade e adaptabilidade como premissas. Isso reflete e demanda processos de seleção mais complexos e que se apropriem de técnicas capazes de alcançar tais competências (BANOV, 2010).

Sendo assim, o mercado atual exige que o operário da linha de produção, por exemplo, compreenda qual o reflexo do seu trabalho no processo de venda do produto, e o vendedor deve estar interessado em saber sobre a capacidade de produção da empresa, já que isso poderá refletir na qualidade de sua venda. (PONTES, 2008)

Para Faissal *et al.* (2005, p.23) “Conviver com paradoxos requer, tanto do candidato a empregado, quanto do selecionador, características como visão sistêmica, flexibilidade e maturidade profissional”.

De acordo com Pontes (2008), o paradigma anterior era “reducionista” e os tratados seguiam essa perspectiva simplista. Hoje exige-se um olhar holístico no contexto organizacional. Para ele, “(...) dentro de uma visão global, as organizações necessitam de profissionais também com atuação global e não reducionista (...)”. (PONTES, 2008, p.21)

Esta visão ampliada sobre os processos fornece espaço para análise do exercício dos processos e reavaliação de conceitos empregados. É nesta perspectiva que o próximo item desse trabalho se propõe debater, buscando a

compreensão da estocagem de conceitos em recrutamento e seleção e os novos paradigmas criados em relação a estes.

### **2.3.2 Definições e discussões teóricas**

O recrutamento é o processo de atrair mão-de-obra para a organização e constitui-se das ferramentas e meios de divulgação da vaga de emprego, que visam promover o número ideal de candidatos (BANOV, 2010; TOLEDO; MILONE, 1983 *apud* PONTES, 2008). Um recrutamento eficaz é aquele que consegue atrair o maior número de candidatos potencialmente capazes e qualificados a ocupar a vaga em questão (GIL, 2001). Para Banov (2010, p. 39) esse processo deve absorver quatro etapas básicas:

1. Coleta de dados: detalhamento da vaga, descrição do cargo, análise das funções e especificidade. O perfil profissiográfico, tal como definido por Semple (1987 *apud* BANOV, 2010), está inserido entre as atividades a serem desenvolvidas inicialmente. Pontes (2008) também percebe esta como uma das etapas, mas, não como a primeira. Segundo ele a primeira é a fase de planejamento do processo de recrutamento e seleção.

2. O planejamento do processo na visão de Banov (2010) é a segunda etapa; para ela após compreender melhor sobre as idiossincrasias da vaga, deve-se fazer uma projeção de custos, despesas, responsabilidades e meios de se recrutar. Nessa etapa, por exemplo, deve-se decidir a forma do recrutamento, que pode ser interno (apenas com funcionários da empresa, que desejam mudar de cargo, seja de maneira verticalizada ou horizontalizada), externo (com candidatos atraídos apenas do mercado de

trabalho), ou misto (a fusão das duas formas anteriores) (GIL, 2001; PONTES, 2008; FRANÇA, 2009; BANOVA, 2010).

3. A terceira etapa consiste na divulgação propriamente dita, que pode ser realizada por meio de jornais, telejornais, revistas, cartazes em faculdade, entrada da empresa, rádios, igrejas, internet, entre outros (GIL, 2001; PONTES, 2008; FRANÇA, 2009; BANOVA, 2010).

4. A quarta etapa consiste na análise do processo realizado, por isso ela pode ser a última a anteceder a seleção, no caso de sucesso, ou pode gerar um novo processo de recrutamento, no caso de insucesso. O que define o sucesso é a quantidade e a qualidade dos candidatos captados aptos a participar da etapa de seleção.

No entanto, com alterações nas demandas do mercado discutidas anteriormente, observa-se uma mudança na ordem de muitos desses fatores, inclusive na formatação dos processos de recrutamento e seleção. Apesar de todas as etapas defendidas por Banov (2010) continuarem sendo atuais, deve-se rever a nomenclatura utilizada para o processo, para que a palavra expresse mais adequadamente as alterações sofridas na forma de atuação de cada uma das etapas. Apesar de o desemprego continuar sendo a realidade em muitos países, recrutar pessoas tornou-se uma relação de conquista e de sedução.

As organizações que desejam atrair profissionais competentes devem cuidar de suas imagens. (...) O levantamento de informações para conhecer a oferta de profissionais no mercado de trabalho, seus hábitos e interesses, bem como as propostas oferecidas pelos concorrentes são caminhos efetivos para o sucesso da atração de profissionais competentes. (FAISSAL *et al.*, 2005, p. 70).

Portanto, recrutar não exprime mais a realidade dos processos sofridos pelas grandes corporações atuais. (FAISSAL *et al.*, 2005). Assim, o termo recrutar tornou-se obsoleto, já que a ação passa pela necessidade de conquistar pessoas com excelência em competências exigidas pela função e não apenas captar o maior volume de candidatos.

Nota-se que na era do conhecimento, do pensamento sistêmico e de carreiras sem fronteiras, a busca pelo crescimento na carreira se torna cada vez mais algo de cunho individual (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; CHANLAT, 1996). Logo, o vínculo e contrato psicológico entre empresa e funcionários estão cada vez mais frágeis (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Isso é reforçado por essa ação de investimento do desenvolvimento profissional como uma ação pessoal e individual. Se o investimento é particular, o contrato psicológico, que passa pela gratidão e pela necessidade de fazer valer o investimento que a empresa fez pelo funcionário deixa de existir, as relações de contrato de trabalho mostram-se cada vez mais voláteis (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; CHANLAT, 1996).

Apesar de muitas oportunidades de emprego, é recorrente não encontrar no mercado candidatos que preencham os pré-requisitos. No entanto, é cada vez mais a inversão desta lógica, pessoas altamente qualificadas, que optaram por esse modelo de carreira, que não aceitam a oportunidade por entenderem que empresa não está adequada à expectativa das mesmas (FAISSAL *et al.*, 2005).

Este aspecto indica que o processo de seleção deve ser analisado e executado de maneira integrada, para que isto ocorra de maneira estratégica deve existir uma parceria com outros setores, por exemplo, para a divulgação adequada das vagas disponíveis da empresa (BANOV, 2010).

Vale ressaltar que o processo de seleção, difere do método de atração de pessoas. O segundo geralmente antecede o primeiro, já que para selecionar, precisa-se de candidatos, pessoas interessadas a ocuparem a vaga. Segundo Faissal *et al.* (2005) essa etapa de tomada de decisão é realizada por meio de comparação e análise. A comparação ocorre não apenas entre os candidatos, como também entre o perfil inicialmente traçado e cada um das pessoas participantes.

França (2009) resume algumas das etapas mais tradicionais realizadas no processo de seleção. São elas: Entrevistas (individuais e/ou coletivas); prova de conhecimento; testes psicológicos (psicométricos e de personalidade); técnicas vivenciais (provas situacionais, dinâmica de grupo). Essas etapas devem ser adaptadas para cada situação, uma vez que a mesma vaga em diferentes empresas poderá apresentar distinta formatação no processo de seleção (BANOVA, 2010).

Para a realização do processo de seleção entende-se *a priori* que todas as pessoas são diferentes, assim como as próprias organizações que as contratam (BANOVA, 2010). Nota-se que para articular um processo de seleção com tantas variáveis divergentes, é necessário um ponto de apoio comum, que direcionará o processo. O mapeamento de competências (BANOVA, 2010; FRANÇA, 2009) é uma das ferramentas que devem ser exploradas como referência. Outro aspecto dentro da lógica sistêmica é a investigação relacionada à cultura organizacional, elemento relativamente novo, mas essencial para o sucesso da seleção

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é tão antiga quanto a história da humanidade, estudá-la e compreendê-la significa construir e desconstruir verdades e mitos sobre algo ou

alguém por meio de artefatos visíveis ou invisíveis, é dar voz a um grupo, uma família, uma região, um país, em um determinado marco histórico (SCHEIN, 1985).

Os autores Carrieri; Leite-da-Silva (2008) apontam Tylor como um dos primeiros autores a demarcar o conceito de cultura, quando o mesmo a destaca como uma forma densa e abrangente, produtora ou produzida pela ação desenvolvida pelo homem, que se encontra inserido numa sociedade, sejam elas crenças, conhecimentos, arte, moral, leis, hábitos ou costumes.

Para Dupuis (1996 *apud* CARRIERI et al, 2008) a cultura se estabelece em determinado espaço, delineado pelo tempo, demarcado pelos atores sociais e dos grupos, que são criados e vivenciados por meio da interação. Dessa maneira, para eles uma articulação minuciosa deve explorar a dialética dos contextos do intercâmbio gerado pelas relações sociais, além das práticas e significações sociais.

Já o conceito de cultura voltada para o contexto organizacional tem seus primeiros registros no início da década de 50, quando, segundo Jacques (1951, *apud* LEITE-DA-SILVA, 2006) definia-se a recente “cultura da empresa” como um conjunto de atos e idéias que seriam absorvidas e compartilhadas por aqueles que estavam em processo de entrada na organização, para que os mesmos fossem aceitos e integrados.

Ratificando o conceito acima, algumas décadas depois, Schein (1985) sugere a cultura organizacional como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu” para lidar com problemáticas situacionais e de integração interna ou adaptação externa, que serão validadas ao serem transmitidas a novos membros.

Para esses autores a cultura é expressa, proclamada e experienciada por meio de três níveis, que consistem em: nível dos artefatos visíveis, nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e nível dos pressupostos inconscientes.

O primeiro deles, como o próprio nome já enuncia, são os aspectos visíveis e de fácil percepção, entretanto, o mesmo não constitui simplicidade na interpretação, são exemplos os uniformes dos funcionários, *layout* interno e externo da instituição, padrões de atendimento e comportamento observáveis, entre outros (SCHEIN, 1985).

O nível dos valores que governam o comportamento dos indivíduos são padrões coletados por meio de análise documental ou por meio de entrevistas com pessoas estratégicas, consideradas membros-chave, seja por ocuparem cargos de gestão ou por estarem na empresa há muitos anos. Geralmente esses meios de análise direcionam inicialmente para idealizações ou racionalizações, expressando o que estes entendem ser a razão de seu comportamento, embora sua gênese seja desconhecida, ou muitas vezes esteja imbuída no inconsciente (SCHEIN, 1985).

Ao perceber essas manifestações inconscientes, assume-se a existência do terceiro nível, que via de regra determinaria a veracidade do direcionamento dos comportamentos, pensamentos e sentimentos compartilhados por determinado grupo (SCHEIN, 1985).

Em meio a essa construção e desconstrução de conceitos, autores elaboraram teorias que de acordo com Meyerson; Martin (1987) assumiram posturas

conceituais distintas. Apesar de todos explanarem sobre a mesma temática, a forma de abordá-la apresentaram posicionamentos teóricos diferenciados.

Por meio dessa amplitude de concepções Meyerson; Martin (1987) propuseram uma categorização, como forma de delimitar os aspectos convergentes e divergentes apontados pelas definições dispostas no meio teórico-acadêmico. Dentro dessa lógica elas delinearão três perspectivas, que consistem em: integração, diferenciação e fragmentação.

A integração é uma manifestação da cultura por meio da homogeneidade, singularidade e gestão dos processos. Esta perspectiva proporciona à administração o conhecimento da cultura como uma ferramenta de análise e de regulação. No entanto, a corrente que se opõe a essa seria a fragmentação, que evoca um caráter crítico, identificando a gestão da cultura organizacional como um mecanismo de controle e que tende a sujeitar o indivíduo à esfera da uniformidade (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Os estudos nessa lógica voltam-se para as vicissitudes e ambiguidades na organização, em que a diversidade cultural e o consenso como transitório são respeitados e aclamados. Contudo, apesar de proporcionarem ao meio acadêmico riqueza de diálogos, ao consentirem com a inconsistência entre as manifestações culturais, tornam-se pouco aplicáveis e esvaziam-se no ambiente empresarial.

A perspectiva da diferenciação, a terceira exposta no modelo, encontra-se entre as duas anteriormente descritas, pois assume o consenso e homogeneidade dentro de alguns grupos, mas, afirmam que esses também estão submetidos a

contradições e diferenças que remetem à ambiguidade (CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2008).

Assumir a complexidade e a diversidade de conceitos sobre a cultura é enxergar a heterogeneidade vivenciada nas organizações, bem como vislumbrar essas instituições como um organismo vivo e dinâmico, passível de gerenciamento. Dessa forma, as empresas ao adotarem essa perspectiva, adaptam as políticas de recursos humanos, respeitando as regionalidades e as diferenças existentes entre as filiais (HOFSTEDE; BOND, 1988; HOFSTEDE, 1983; FONSECA, 1999; CANÇADO; TANURE, 2005).

Nesse contexto, o local (cidade, estado, país) é uma variável dependente da cultura organizacional, e irá impactar quanto mais forte essa se apresentar (ROBBINS, 2005). Tendo isto posto:

(...) desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda a esfera cultural mais ampla que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade (AIDAR *et al* 2002, p. 34).

Entende-se com isso que ao assumir as distinções existentes na cultura organizacional, seja por meio das sub-culturas ou das regionalidades, diferentes técnicas de seleção poderão ser utilizadas, para a mesma empresa e mesmo cargo, uma vez detectadas essas distinções; dessa maneira o ambiente é algo inerente à organização e deve ser respeitado como tal. Assim, o profissional na área de seleção que trabalha com essa visão, tem um subsídio para uma prática

diferenciada, pois práticas universais se enfraquecem à medida que a lente sobre as diferenças são ampliadas (SCHEIN, 1985).

A cultura não deve ser percebida como um aspecto imutável ou uma variável engessada, mas, sim como uma ferramenta dinâmica e enriquecedora no planejamento, condução e execução dos processos de seleção. Todavia, a compreensão das ambiguidades e contradições viabilizam o aprimoramento e utilização dessas técnicas de maneira mais coerente e de acordo com as peculiaridades das organizações.

Schein (1985) acredita na importância do uso de técnicas para decifrar as manifestações culturais de forma mais coerente, sejam elas visíveis ou não, que permeiam o ambiente organizacional. Os autores citados conferem às entrevistas com esta finalidade, forte teor estratégico quando realizadas com membros fundadores da empresa. Entretanto, a investigação pode ser conduzida por técnicas complementares ou substitutas, como a análise documental, fluxograma, organograma, jornais institucionais, manuais, entre outros.

Praticar todas essas técnicas num mesmo processo de seleção é algo utópico, uma vez que aplicá-las o tornará ainda mais oneroso, além disso, o tempo despendido para o levantamento e análise seria contraproducente, o que inviabilizaria a aplicabilidade e eficácia. No entanto, a escolha de alguma ou algumas dessas técnicas possibilita aumentar a longevidade da seleção realizada, uma vez que tende a ser mais assertiva.

Trabalhar com a cultura como uma etapa estratégica dos processos de seleção é um movimento de ampliar o olhar sobre o óbvio e buscar trabalhar com

dados abstratos e subjetivos. Além disso, a cultura é algo fluido com movimento dinâmico e contínuo, demonstrando que algo que parece uma verdade hoje, deve ser reavaliada numa situação que mostra-se similar.

## 2.5 COMPETÊNCIAS APLICADA A ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O conceito de competência tem sua gênese na concepção jurídica, aplicada no final da Idade Média. Quando o termo exprimia a capacidade avaliativa fornecida a alguém ou a uma instituição, para julgar determinadas questões; o termo ganhou reconhecimento; no entanto a aplicação deste é reconhecida mais corriqueiramente em sua forma coloquial (CARBONE *et al.*, 2006; BITENCOURT, 2001). Esse dado pode ser observado quando afirma-se que alguém é “competente” em relação a algo, ou seja, atribui-se uma perícia a essa pessoa.

No entanto, foi apenas na revolução industrial, em meio à Administração Científica que este conceito moldou-se, mostrando-se habitual nos construtos tayloristas-fordistas (CARBONE *et al.*, 2006; VIEIRA; FILENGA, 2010). Esse reconhecimento atribuído à expressão deve ser considerado *lato senso*, onde o indivíduo realiza e atinge a *performance* esperada.

No campo empresarial, a partir da década de 70, o uso no meio corporativo passou a ser mais intenso, e como consequência o meio acadêmico buscou contribuir para compreensão dessas novas aplicações do termo, com isso buscou-se definir competência de maneira mais singular e estreita (DUTRA, 2004; CARBONE *et al.*, 2006; VIEIRA; FILENGA, 2010).

A primeira corrente a deixar um marco foi a escola americana anglosaxônica, a qual, conferia à competência, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que estocadas, credenciaria as pessoas ao exercício de determinada atividade. Segundo Carbone *et al.* (2006) e Bitencourt (2001), autores norte-americanos como Boyatzis e McClelland são exemplos de pioneiros dessa discussão.

No entanto, na França, nas décadas seguintes, autores como Le Boterf e Zarifian contribuíram para análise por meio da compreensão da competência como a capacidade dos indivíduos à ação, ou seja, para eles, possuir o conhecimento não seria o suficiente; mas as realizações produzidas por estes sujeitos no trabalho (DUTRA, 2000).

O presente estudo confere ao conceito de competência um modelo dinâmico, abrangendo as duas correntes revistas acima, relativo ao conhecimento, habilidades e atitudes formados e em desenvolvimento na história pregressa e presente dos sujeitos inseridos no ambiente organizacional e na sociedade (FLEURY; FLEURY, 2001; BITENCOURT, 2001; CARBONE *et al.*, 2006).

Ora, para que possa prestar um atendimento de excelência ao cliente, é necessário que o empregado mobilize conhecimentos sobre os serviços da empresa, rotinas e processos de trabalho, habilidade para comunicar-se de forma clara e argumentar com o cliente, assim como predisposição (atitude) positiva diante do cliente, manifestando receptividade e cortesia (CARBONE *et al.*, 2006, p. 46).

A dimensão do conhecimento refere-se às informações, dados e conceitos apreciados e acumulados ao longo da vida, seja por meio formal de ensino ou pela própria experiência prática (BLOOM, *et al.*, 1979 *apud* CARBONE *et al.*, 2006; DAVIS; BOTKIN, 1994). Já a habilidade está relacionada à capacidade que o

indivíduo possui em aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo de sua história, e a utilização prática dos ensinamentos absorvidos (CARBONE *et al.*, 2006). A atitude assume um cunho afetivo e social, uma vez que esse aspecto da competência está relacionada à predisposição interna do indivíduo de reagir a estímulos, seja do próprio ambiente, de outra pessoa ou de determinadas situações (DURAND, 2000 *apud* CARBONE *et al.*, 2006).

Para Alles (2004, p.105) “a competência é uma parte profunda da personalidade e conhecê-la pode ajudar a prever uma ampla variedade de comportamentos em situações e desafios no ambiente de trabalho”. Dutra *et al.* (2000) ratifica essa previsibilidade das competências e propõe o estabelecimento de parâmetros, possibilitando a comparação nos casos de seleção ou mesmo o estímulo aos indivíduos em busca da realização superior em seu ofício.

Trabalhar com o conceito de competência em sua dimensão individual é relevante para compreender a dinâmica particular dos sujeitos inserido nos diferentes contextos em que atua. No entanto, restringir o conceito a este campo é subutilizar o potencial estratégico do mesmo. A competência pode ser trabalhada também em uma dimensão organizacional e assim praticada de maneira estratégica no meio corporativo (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A competência em sua conjuntura coletiva denota uma necessidade de alinhar-se às estratégias competitivas da organização, tal como missão, visão e valores (RUAS, 2003). Este conceito de competência organizacional, apesar de menos usual na literatura do que a dimensão individual do conceito (RUAS, 2003; VIEIRA; FILENGA, 2010), se institui a partir da difusão do conceito de *core*

*competence*, como um agrupamento de tecnologias e habilidades que geram um diferencial competitivo para a empresa (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) advogam que a competência organizacional compõe-se por alguns critérios essenciais. O primeiro deles é impulsionar a geração de valor ao serviço/produto desenvolvido pela empresa. No entanto, além de agregar valor, a competência deve gerar um diferencial competitivo para a organização, além de ser capaz de criar meios para postergar ao máximo a imitação ou plágio de concorrentes. Este conjunto de critérios valida o conceito de *core competence* introduzidos por Prahalad e Hamel (1990).

Contudo, Ruas (2003) demonstrou uma inviabilidade prática de replicar o conceito em sua íntegra em “empresas comuns”, em pesquisa realizada em grandes organizações. Para o autor, o fator de não ter encontrado em sua pesquisa registro da aplicabilidade dos critérios estabelecidos por Prahalad e Hamel (1995) constatou-se a existência de competências do tipo organizacional, compreendendo que o termo nessa configuração assume teor menos excludente.

A contribuição dos autores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; RUAS, 2003) fomenta a difusão do entendimento de aspectos específicos de cada organização, das estratégias e diferencial competitivo de cada uma delas.

A compreensão da competência em seu âmbito organizacional e individual possibilita que o leitor vislumbre os processos de seleção a partir da ótica da competência. Neste sentido, a aplicação de processos de seleção por competências torna-se fundamental para mapear o potencial dos sujeitos inseridos no processo avaliativo, assim como proporciona ferramenta para diagnosticar necessidades latentes de treinamento e desenvolvimento dos mesmos e tendo *a priori* o conhecimento do posicionamento estratégico da organização.

## **Capítulo 3**

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ABORDAGEM**

O presente trabalho recebeu tratamento prevalentemente qualitativo, que segundo Vieira (2006) oferece ricas descrições, bem fundamentadas, além de facilitar a exploração de paradoxos e contradições, por permitir visualizar o fenômeno em sua totalidade. Para estudos em contextos organizacionais a pesquisa qualitativa permite um olhar diferenciado das relações (GODOY, 1995).

Nesta lógica o estudo baseia-se numa análise de descrição, de cunho exploratório, se mostrando como uma ferramenta adequada para avaliar a qualidade da prática dos serviços prestados em seleção de pessoas. As ferramentas utilizadas permitem um aprofundamento do material estudado, com foco na qualidade das informações levantadas (CRESWELL, 2007; GIL, 2002).

Não obstante a prevalência qualitativa, algumas estatísticas foram calculadas, a fim de complementar a análise e permitir maior desdobramento da avaliação realizada.

#### **3.2 OBJETO DE PESQUISA**

O objeto de pesquisa deste estudo são os processos envolvidos na seleção de pessoas da empresa terceirizada avaliada, ou seja, dos processos de seleção que ocorrem por meio de consultorias externas à empresa contratante.

### 3.2.1 Unidades Observacionais

As unidades observacionais são estruturas que auxiliam no processo de análise do objeto de pesquisa em questão. Ao estabelecer que o objeto dessa pesquisa é um processo, se faz necessário realizar um levantamento por meio de entidades que possam dar voz ao processo.

Para isso foram selecionadas três empresas, que juntas representam aproximadamente 70% das seleções realizadas pela companhia, terceirizada entre janeiro de 2008 e dezembro de 2010. Para diferenciá-las, resguardar o sigilo e a confidencialidade, estas foram identificadas por letras: “A”, “B” e “C”.

No entanto, para delimitação e caracterização da amostra outros aspectos foram relevados. Abaixo segue tabela, demonstrando contrapontos existentes entre algumas instituições de renome à respeito da definição do porte das organizações.

Critério	IBGE/SEBRAE		BNDES
	Receita Bruta Anual <sup>1</sup>	Número de funcionários <sup>2</sup>	Receita Bruta anual
Microempresa	Lei 123/06 – Até R\$ 240.000,00	Até 9 empregados	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena	Lei 123/06 – De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00	10 a 49 empregados	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média	Não possui definição	50-99 empregados	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande empresa	Não possui definição	Não possui definição	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande	Não possui definição	Mais de 100 funcionários	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 1: Porte das empresas

Fontes: IBGE, 2011; SEBRAE, 2011; BNDES, 2011

Nota: Elaborado pela autora

Referente ao porte, observa-se diferentes definições e fundamentos distintos na análise, expondo de maneira imperativa a necessidade de *trade off* com estabelecimento de novos critérios a fim de adequar as necessidades desta pesquisa e adaptar os modelos anteriormente expostos.

Ao analisar as discrepâncias existentes entre o tamanho e o número de funcionários, alguns aspectos sobressaíram para delimitação deste estudo. Segue abaixo os itens relevados para ratificação da escolha das unidades observacionais relatas acima:

- Região de atuação;
- Nacionalidade;
- Média de faturamento bruto anual;
- Ramo de atuação.

Esta demarcação gerou as seguintes semelhanças entre as unidades observacionais: são empresas nacionais, com sede na Grande Vitória/ ES; registram faturamento anual médio semelhante (um milhão/mês); e atuantes na área comercial, embora apresentem produtos/serviços distintos.

Segue tabela abaixo com algumas semelhanças e distinções representadas por estas:

	Ramo	Faturamento Anual Médio (ano base 2010)	Número de funcionários	Porte segundo BNDES	Porte segundo IBGE/SEBRAE <sup>1</sup>	Porte segundo IBGE/SEBRAE <sup>2</sup>
<b>EMPRESA A</b>	Comércio	12 milhões	27	Pequeno	Médio ou grande	Pequeno
<b>EMPRESA B</b>	Comércio	12 milhões	182	Pequeno	Médio ou grande	Grande
<b>EMPRESA C</b>	Comércio	12 milhões	250	Pequeno	Médio ou grande	Grande

Quadro 2: Categorização das unidades observacionais

Fontes: IBGE, 2011; SEBRAE, 2011; BNDES, 2011; Dados da coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pela autora

Neste sentido, as instituições acima relacionadas, além de representarem cerca de setenta por cento dos processos seletivos providenciados pela terceirizada (o que por si só já denota o grau de credibilidade de eventuais resultados estatísticos), as empresas A, B e C também demonstraram semelhanças que viabilizam a padronização para análise estatística.

### 3.2.2 Descrição das Unidades Observacionais

Para atingir o objetivo de forma mais criteriosa, o questionário estruturado foi baseado em três categorias de cargos, agrupados de acordo com as similaridades funções, atividades, grau de comando ou de subordinação desempenhados nas empresas. Dessa maneira, como a estrutura administrativa, cargos e salários de cada organização é de cunho individual, o estabelecimento desta delimitação foi necessário para gerar um padrão entre os dados das unidades observacionais analisadas, que iriam alimentar os programas estatísticos.

O primeiro nível é o Tático, destinada aos cargos de liderança, com a nomenclatura que designava tal papel, além disso, para serem incluídos neste grupo os avaliados deveriam possuir Ensino Superior, ainda que incompleto.

Já o segundo grupo, nomeado de Operacional I foi formado por pessoas que desempenhavam atividades administrativas ou comercial, mas sem subordinados diretos, e estipulou-se que todos deveriam ter concluído o Ensino Médio.

O nível Operacional II é a última entre as categorias desenvolvidas para o presente estudo e os trabalhadores de base, que desenvolvem suas atividades por meio de sua força física e que o grau de escolaridade influenciaria pouco no desempenho direto de suas funções.

	<b>Nível Tático</b>	<b>Nível Operacional I</b>	<b>Nível Operacional II</b>
<b>Cargos</b>	Coordenador, Supervisor, Encarregado e/ou Analista (quando possuir atividades de gestão), entre outros	Auxiliar, Assistente, Analista (quando não possuírem atividades de gestão), Vendedor, Caixa, Técnico, entre outros	Ajudante de Carga e Descarga, Auxiliar de Serviços Gerais, Montador de Móveis, entre outros
<b>Nível de escolaridade</b>	Ensino Superior Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Fundamental Incompleto
<b>Caracterização</b>	Atividades estratégicas, cargos que possuem poder de liderança e possuem subordinadas ao cargo em questão.	Atividades administrativas ou comerciais, definidas especificamente pela operacionalização de suas atividades, sem possuir como objetivo fim de liderança, embora possam desenvolver essas atividades.	Atividades vinculadas com a produção, limpeza, movimentação, entrega e montagem de mercadoria.
<b>Funcionários avaliados por cada empresa</b>	4	4	4
<b>Funcionários avaliados na pesquisa</b>	12	12	12

Quadro 3: Categorização hierárquica das unidades observacionais

Fontes: Dados da coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pela autora

Como pode ser observado no quadro acima, ao todo 36 pessoas que participaram de processos seletivos, cuja contratação foi efetivada pelas unidades

observacionais, foram avaliadas por meio de questionário fechado com foco nas competências.

### 3.3 DADOS

#### 3.3.1 Coleta dos Dados

O levantamento de dados ocorreu a partir de duas ferramentas: uma entrevista semi-estruturada; e um questionário fechado. A multiplicidade de ferramentas tem como objetivo alcançar, de modo complementar a complexidade que é analisar um processo.

A entrevista semi-estruturada foi construída tendo como fundamento proporcionar à pesquisa uma análise ampliada da qualidade do processo de seleção, envolvendo as fases, ferramentas, aspectos a serem desenvolvidos e pontos de diferenciação do serviço que deveriam ser mantidos.

Para a estruturação desta ferramenta foram elaborados três blocos temáticos de discussão. O primeiro explorou as técnicas e parâmetros utilizados no processo de seleção. O segundo teve como objetivo a compreensão sobre as etapas, desenvolvimento do processo, e a percepção do entrevistado à respeito da qualidade deste. Já o último item forneceu ao estudo a visão dos entrevistados por meio da comparação entre os processos analisados pela empresa, de terceirização identificada neste estudo, em relação a duas outras frentes: (1) seleções realizadas por outras empresas de terceirização; (2) seleções realizadas internamente pela empresa.

Segundo Selltiz *et al* (1967 *apud* GIL, 2002), técnicas qualitativas mostram-se eficazes para obter informações sobre o que as pessoas sabem, pensam, desejam e esperam, bem como permitem captar as emoções e sinais não verbais sentidos na comunicação, explicações ou dados a respeito das mais diversas coisas.

A coleta de dados baseada no questionário, que é a segunda ferramenta de apuração, teve como foco investigar a qualidade do processo de seleção por meio da análise de seleções ocorridas no período delimitado, avaliando candidatos selecionados e contratados pelas respectivas empresas.

O questionário é composto por doze questões, tendo como fundamentação teórica o conceito de competência, explorada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001). Este conceito foi utilizado como critério para construção desta ferramenta de análise da qualidade do processo, representados por quatro indicadores, para cada um dos itens pré-determinados para o conceito, conforme segue o quadro abaixo.

EMPRESA A, B e C			
	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL I	NÍVEL OPERACIONAL II
COMPETÊNCIAS	Conhecimento	Conhecimento Técnico	
		Raciocínio	
		Normas Sociais	
		Conhecimento Prático	
	Habilidades	Agilidade	
		Resistência a pressão	
		Relacionamento Interpessoal	
		Controle emocional	
	Atitudes	Comprometimento	
		Pró-atividade	
		Trabalho em equipe	
		Motivação	

Quadro 4: Mapa das Competências  
Nota: Elaborado pela autora

Cada um dos entrevistados foi requisitado a preencher doze questionários, contendo cada um deles doze perguntas formuladas por meio da metodologia de entrevista por competência. Para respondê-las os requisitantes graduaram de zero a dez as não conformidades e conformidades, respectivamente.

Os dados fornecidos pelos questionários nutriram o banco de dados para testagem, validação da ferramenta proposta, assim como a averiguação da correlação existente entre os indicadores, por meio da análise fatorial, no programa SPSS, versão 12. .

### **3.3.2 Abordagem**

A pesquisa foi realizada pessoalmente, por meio de um contato prévio para explicação e aceite dos convidados. Cada unidade observacional foi representada por um funcionário ocupante de cargo de gestão e que possuía um histórico de participação (direta e/ou indireta) nos processos de seleção realizados entre os períodos analisados.

Antes da utilização das ferramentas de análise foram realizados pré-testes com duas pessoas, resguardando semelhanças entre os gestores das unidades observacionais deste estudo. Os pré-testes apontaram aspectos que geraram adequação das questões, além da previsão de tempo médio, de vinte e cinco minutos, para realização da entrevista semi-estruturada. O cálculo temporal não foi realizado para o questionário, uma vez que não foi delimitado um período de devolução dos mesmos, com o objetivo de flexibilizar o tempo despendido pelos gestores para análise dos questionários.

Todas as entrevistas foram realizadas *face to face*, e gravadas com o consentimento dos entrevistados, sendo este o único meio de registro das entrevistas semi-estruturadas, possibilitando maior fluência entre entrevistado e entrevistador. Já os questionários encaminhados aos entrevistados para preenchimento, foram scaneados após sua devolução, no intuito de resguardar a durabilidade dos mesmos, caso seja necessário re-análise.

No estudo realizado espera-se encontrar resultados que respondam ao problema de pesquisa em questão, que possam contribuir para a comunidade científica e também a prática de gestores que visam otimizar a qualidade em seus processos de seleção.

### 3.4 LIMITAÇÕES

Ao estruturar o percurso metodológico deste estudo, fez-se necessário assumir algumas escolhas, gerando *trade off* e limitações que mostraram-se necessários para viabilizar a pesquisa.

A primeira delimitação necessária foi a categorização dos cargos, criando uma lógica de padronização hierárquica, para as empresas que participaram da pesquisa, em três níveis (tático, operacional I e operacional II). Apesar de cada empresa possuir sua própria hierarquia, essa uniformização foi necessária para explorar os dados dentro de uma coerência estatística. Cabe ressaltar que apesar de standardizar os cargos envolvidos na pesquisa preocupou-se em manter uma consistência de atividades, escolaridade e grau de responsabilidade dentro das organizações, entre níveis criados.

Outro aspecto relevante a ser ressaltado é referente à coleta de dados, mais especificamente a entrevista semi-estruturada, pois esta foi realizada pela proprietária da empresa de consultoria, que também é a autora deste estudo. Este aspecto foi analisado, no entanto, ainda que esta postura represente um viés, a escolha foi realizada tendo em vista maior riqueza de informações, uma vez que a entrevistadora enquanto pesquisadora possuía profundidade nas concepções teóricas e a mesma pessoa enquanto proprietária representava domínio dos processos e seleções que estavam sendo estudados. Cabe ressaltar que o cunho científico foi preservado ao longo de toda a pesquisa, tendo como pilares básicos a neutralidade e o distanciamento.

Ainda assim é possível observar entre os recortes realizados dos discursos dos gestores entrevistados, que se encontram no capítulo destinado aos resultados deste estudo, que os mesmos respondiam sobre a empresa utilizando o pronome de tratamento na terceira pessoa do singular e plural, você e vocês, respectivamente. No entanto, observa-se ainda que os mesmos foram capazes de fazer críticas e vislumbrar aspectos a serem desenvolvidos, indicando que capacidade se inserirem conservando o principio da neutralidade de seu entrevistador.

## Capítulo 4

### 4. RESULTADOS

A análise dos resultados foi desenvolvida após a classificação disposta em grade temática dos dados qualitativos, adquiridos a partir de entrevistas semi-estruturadas e dos tratamentos estatísticos realizados pelo pacote SPSS, versão 12.

Segundo Hair *et al.* (2006) a análise fatorial tem como finalidade apreciar a associação existente entre um conceito e suas variáveis. O conceito de competência foi explorado a partir de três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes. No entanto, apesar da teoria definir as dimensões de maneira descritiva, esta não explora o universo de indicadores possíveis de serem trabalhados.

Por isso, a consistência destes indicadores, a associação existente entre as dimensões propostas, e os conceitos testados foram inicialmente analisadas em caráter exploratório.

#### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

##### 4.1.1 Validade do instrumento

Primeiramente foi realizada uma análise fatorial exploratória para avaliar até que ponto a dimensionalidade dos dados verificavam a premissa inicial das três dimensões estudadas (conhecimentos, habilidades e atitudes) isto é, se estas dimensões eram explicadas pelos respectivos indicadores consistentemente.

Os dados que serão expostos nesta subseção são os resultados da avaliação da consistência do questionário fechado e das variáveis que o compõe enquanto ferramenta para avaliar a qualidade do processo de seleção. Desta forma, ratifica-se

que a utilização do sistema SPSS, versão 12. teve como objetivo explorar o potencial dessa ferramenta, ou seja, um objetivo secundário desta pesquisa. Uma vez que o objetivo primário, avaliar a qualidade do processo de seleção de uma empresa de consultoria, será pontuado e analisado nas subseções seguintes, ainda neste capítulo.

O quadro abaixo representa as comunalidades das dimensões, ou seja, o grau de correlação existente entre as variáveis e o conceito que se propõe explicar. Neste caso, quanto maior o valor, maior será a contribuição dessa variável para construção do conceito (HAIR *et al*, 2006).

De acordo com a ordem de grandeza, pode-se concluir que os indicadores são bem explicados pelos respectivos conceitos que compõem a Competência: conhecimento (C1, C2, C3 E C4), habilidade (H1, H2, H3 e H4) e atitudes (A1, A2, A3, A4). Sugerindo alto grau de comunalidade entre as variáveis utilizadas, expondo que estas explicam o conceito de competência, corroborando de maneira efetiva para análise da qualidade do processo de seleção por competências proposta por esta pesquisa.

**TABELA 1: Confiabilidade das competências**

	Extraction
C1	,939
C2	,960
C3	,912
C4	,851
H1	,892
H2	,934
H3	,854
H4	,934
A1	,906
A2	,910
A3	,903
A4	,934

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

Ainda nesta perspectiva, as mesmas variáveis foram agrupadas nos conceitos definidos de conhecimento (C1, C2, C3 E C4), habilidade (H1, H2, H3 e H4) e atitudes (A1, A2, A3, A4), conforme os quadros abaixo. Observa-se que todos eles indicam um alto grau de aderência.

A tabela 1 decompõe as doze variáveis que diferentemente da tabela 2 busca a incorporação delas para identificar a capacidade que juntas têm de explicar os conceitos.

**TABELA 2: Confiabilidade das competências agrupadas**

<i>Alpha</i> de Cromba	N of Items
,979	12

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

**TABELA 3: Confiabilidade dos conhecimentos**

<i>Alpha</i> de Cromba	N of Items
,918	4

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

Conforme Hair *et al* (2006), o *Alpha de Cromba* se mostrará mais consistente quanto mais próximo de 1 estiver, sendo assim, conclui-se que os aspectos avaliados nas tabelas 2, 3, 4 e 5 indicam também um forte aderência dos fatores analisados ao conceito que estes se propõem analisar.

**TABELA 4: Confiabilidade das habilidades**

<i>Alpha</i> de Cromba	N of Items
,954	4

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa

SPSS, versão 12., adaptado

pela autora

**TABELA 5: Confiabilidade das atitudes**

<i>Alpha</i> de Cromba	N of Items
,969	4

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa

SPSS, versão 12., adaptado

pela autora

A tabela 6 *Rotated Component Matrix* realizado pelo método Quartimax do SPSS, ratifica o alto grau de consistência entre as doze variáveis utilizadas no questionário fechado, no entanto, revela um novo dado, que é o alto grau de aderência a uma única dimensão.

Isto indica que apesar da utilização de Competência distribuída em três dimensões do CHA, o questionário não foi capaz de produzir esta separação. No entanto, este dado não invalida o questionário. Para Resende (2003) cada vivência experienciada, a aprendizagem é transformada em conhecimentos e habilidades, e estas proporcionam base para a formação de atitudes e a construção da capacidade de atuar.

TABELA 6: *Rotated Component Matrix*

	1	2	3
C1	,755	,143	,597
C2	,796	,532	,194
C3	,924	,115	-,221
C4	,863	,277	,144
H1	,929		,166
H2	,947	,136	-,129
H3	,891	-,181	-,188
H4	,929	-,225	-,172
A1	,929	-,225	
A2	,955		
A3	,952		
A4	,942	-,203	,106

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

A figura 1 abaixo ilustra de maneira mais didática os cálculos que a tabela 6 se propõe organizar. Observa-se que as doze variáveis do CHA utilizadas no questionário foram exploradas nesta figura tridimensional; cada variável foi enquadrada na dimensão que possuía maior aderência e, conforme análise, novamente todas se identificaram com a mesma e uma única dimensão.

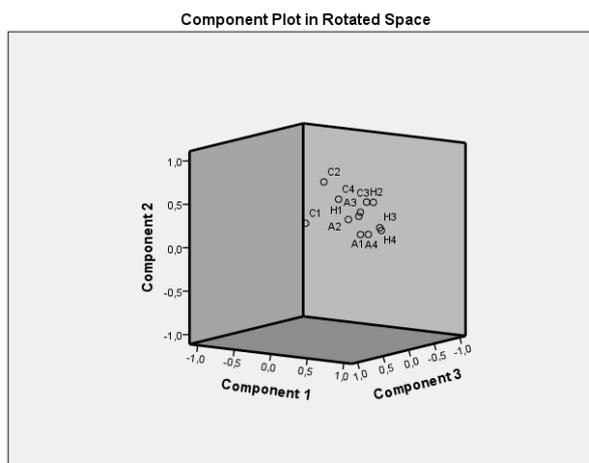


Figura 1: Component Plot in Rotated Space

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12.

A figura 2 indica mais uma vez que existe apenas uma dimensão dominante, no caso, a própria competência que se deseja operacionalizar.

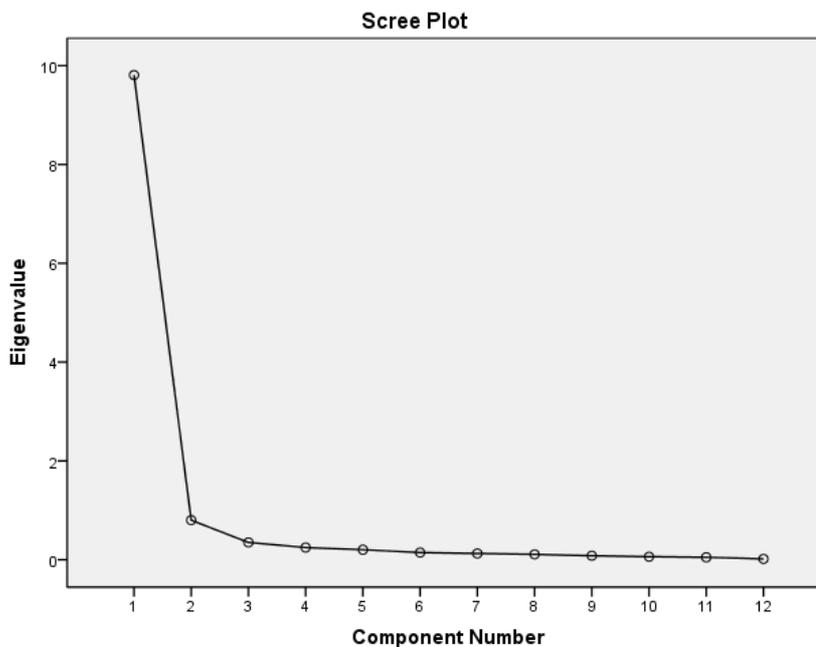


Figura 2: Scree Plot  
Fontes: Coleta de dados, 2011  
Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12.

Ainda nesta vertente, a tabela 7 que se encontra abaixo, corrobora para a confirmação da hipótese levantada acima, demonstrando que uma única dimensão explica 82% da variação total dos doze itens levantadas, de doze possíveis dimensões a serem exploradas.

**TABELA 7: Explicação da Variabilidade Total**

Componentes	Autovalores Iniciais			Somos extração de Cargas Quadráticas			Somos de rotação de Cargas Quadráticas		
	Total	% da Variabilidade	Acumulativo %	Total	% da Variabilidade	Acumulativo %	Total	% da Variabilidade	Acumulativo %
1	9,810	81,751	81,751	9,810	81,751	81,751	5,820	48,497	48,497
2	,801	6,674	88,425	,801	6,674	88,425	2,776	23,134	71,631
3	,350	2,918	91,343	,350	2,918	91,343	2,365	19,712	91,343
4	,247	2,058	93,401						
5	,203	1,688	95,088						
6	,146	1,213	96,301						
7	,126	1,052	97,353						
8	,109	,909	98,262						
9	,081	,672	98,934						
10	,062	,513	99,447						
11	,049	,410	99,857						
12	,017	,143	100,000						

Fonte: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

Desta maneira, compreende-se que o questionário apesar de não ter produzido diferenças entre os aspectos da competência, ainda assim foi capaz de extrair a essência da própria competência.

Desta forma, conclui-se que a ferramenta construída para apreciação quantitativa da qualidade dos processos de seleção por competência encontra-se legítima para análise e utilização da pesquisa.

### 4.1.2 Qualidade do processo seletivo

A análise da qualidade do processo seletivo por competência ocorreu por vertente qualitativa e quantitativa, visando o aumento da fidedignidade dos dados amostrais e a legitimidade dos mesmos.

A tabela 8, abaixo apresenta a média dos valores atribuídos a cada uma das competências avaliadas no presente estudo. Conforme cálculo, a nota média conferida foi 7,5 (sete e meio) para os candidatos selecionados e contratados, considerando o conjunto de todas as competências envolvidas na pesquisa.

**TABELA 8: Nota Média das Competências**

	Nota	Desvio Padrão
C1	7,75	1,339
C2	7,47	1,464
C3	7,75	1,538
C4	7,39	1,745
H1	7,56	1,919
H2	6,94	1,739
H3	7,53	1,874
H4	7,25	1,811
A1	7,56	1,934
A2	7,36	1,759
A3	7,42	1,842
A4	7,58	1,763

Fontes: Coleta de dados, 2011

Nota: Elaborado pelo programa SPSS, versão 12., adaptado pela autora

A análise das competências aferidas sobre o comportamento dos candidatos já em seus postos de trabalho é um dos aspectos relevantes, mas, não o único. Almeida (2004) corrobora para esta perspectiva ao expor que o objetivo primeiro de um processo seletivo é o de selecionar as melhores pessoas no mercado de trabalho para o cargo em questão, no entanto, a prática não se restringe a atrair e

captar pessoas com alto padrão, outros contornos estão sendo atribuídos na sociedade corporativa atual a este processo. Nota-se que, na avaliação da qualidade dos processos seletivos, faz-se necessário um olhar sistêmico sobre o processo.

- 1) “[...] na nossa empresa dos 100% dos processos, eu acho que em 90% nós fomos felizes”. (Gestor A)

Ao analisar esta afirmativa verifica-se a existência de uma lacuna de 15% excedente entre os 90% aferidos pelo Gestor A ao processo seletivo e os 75% atribuídos a qualidade dos profissionais contratados. Esta abordagem mais ampliada sobre os aspectos que influenciam na percepção da prática de atração e seleção de pessoas direcionam para uma avaliação do processo num prospecto estendido conforme indicado por Almeida (2004), visando compreender as nuances não exploradas por meios estatísticos. As propriedades inseridas nesta lacuna, segundo os resultados expostos na pesquisa, foram aprofundadas na análise a seguir dos dados qualitativos.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

O levantamento dos dados qualitativos da pesquisa, *a priori* desempenharam a função de explorar a percepção dos gestores quanto ao objetivo deste estudo, ou seja, avaliar a qualidade do processo de seleção de uma empresa terceirizada; a investigação por meio qualitativo ocorreu por meio da análise da percepção e discurso extraído dos entrevistados em relação aos funcionários contratados, etapas e ferramentas utilizadas da seleção, e de variáveis que influenciam a execução das mesmas.

Em adição ao escopo de investigação proposto inicialmente, uma das principais funções que passou a desempenhar ao longo da pesquisa, *a posteriori* foi

suprir a lacuna existente entre os aspectos relatados pelos participantes da pesquisa ao analisarem a qualidade do processo seletivo no quesito quantitativo, conforme analisado anteriormente. Ou seja, investigar o que de fato foi importante para julgarem os processos realizados e destacar aspectos nas entrevistas que ratifiquem ou não, a nota de 7,5 atribuída aos processos.

Ao aprofundar a análise, inicialmente nota-se um contraponto em relação à nota média conferida a seleção e indicado pelos dados da tabela 8.

Nos trechos 2 e 3, os gestores A e B, respectivamente, apresentam a percepção sobre funcionários que participaram da avaliação, ou que tiveram algum tipo de restrição na avaliação. Essas são afirmações que expõem de forma mais clara a lacuna, *apriori* existente, entre a nota conferida a esses funcionários e avaliação realizada pelos mesmos de forma qualitativa.

- 2) “As contratações aqui realizadas são duradouras, e tendem acertar. O que não acerta, geralmente teve uma avaliação de ‘não indicação’, como por exemplo, a situação do M. aqui na empresa. Vocês não preferiram o M., nem o K. e eu também não preferi nenhum dos dois, mas tem o dono da empresa né, e mesmo sem a indicação ele quis, essa contratação por exemplo foi um erro, mas, vocês nos avisaram”. (Gestor A)
- 3) “O nosso quadro hoje é composto pela seleção que fizemos no último ano, estou satisfeito, a nossa equipe está mais estável, não vejo necessidade de trocar funcionários, na verdade tiveram pessoas que no início no nosso trabalho, mas, foi uma época de ajuste, quando ainda estávamos nos conhecendo enquanto empresa. Hoje, vocês sabem qual perfil das pessoas que queremos e nos conhecem enquanto empresa.” (Gestor B)

No entanto as avaliações também foram realizadas por meio de aspectos mais genéricos, quando os entrevistados ultrapassaram a avaliação apenas dos funcionários contratados, como observa-se a seguir:

- 4) “Na verdade vocês são pessoas muito boas para se trabalhar, detalhistas, exigentes, você é uma psicóloga muito mais focada na organização, o que faz toda a diferença” (Gestor A)

- 5) “[...] vocês querem entender empresa, falam ‘estão indo para o lado errado, ops, é melhor ir para o outro lado’. Muitas empresas é você como gestor que tem que chamar a atenção do representante da empresa contratada. [...] você faz um trabalho de agência, mais faz também *coaching*, consultoria, faz tudo isso que as agências ainda não acordaram que elas têm esse papel com a empresa, de entender o que a empresa espera. O empresário não tem tempo para ficar insistindo em coisas, ele não quer errar e daí a prestadora de serviço vai se dar o luxo de errar? Acho que essa é a diferença de vocês.” (Gestor B)
- 6) "Eu tô percebendo que depois do período que a gente deixou de fazer a seleção com vocês, colhendo resultado só daqui, que a rotatividade aumentou [...] então, eu tinha uma rotatividade menor [...]" (Gestor C)

Com as afirmações levantadas pelos gestores nota-se que a avaliação do processo realizado não é resultado apenas da nota do funcionário contratado, mas, envolve outros fatores e a forma de direcionamento do processo é utilizada, como critério, quando se aprofunda a análise.

A empresa C, não realizava processos de seleção há sete meses com a prestadora de serviços terceirizada analisada, tendo então, como parâmetro a data de realização da entrevista semi-estruturada, uma vez que esta internalizou os processos de seleção. No entanto, o gestor responsável por esta organização alegou que recontrataria 100% dos funcionários (ou ex-funcionários) analisados pela amostra, pois, segundo ele, das pessoas que não estavam mais na empresa, apenas uma delas havia sido demitida, pois o setor havia se extinguido; ainda relatou um aumento expressivo na rotatividade, conforme trecho 6, após a absorção dos processos de seleção para o setor de departamento pessoal.

O *turnover* é considerado um forte indicador da qualidade dos processos seletivos e da saúde organizacional. Empresas que conseguem atingir uma diminuição, com estabilidade em baixo índice de rotatividade tende a indicar execução de processos de seleção eficazes, embora esta estabilidade sofra influência de outras variáveis (FRANÇA, 2009). Sendo assim, deve-se enfatizar esse

indicador como uma variável positiva, na análise da qualidade das seleções realizadas.

Assim, os outros gestores ao serem questionados sobre a qualidade dos processos não se restringiram a avaliar os funcionários. Pela avaliação do discurso de todos os entrevistados, trechos 4, 5 e 6, a percepção de qualidade do processo perpassa a nota aferida pelos mesmos, nota-se que alguns aspectos subjetivos ou menos concretos são também destacados.

Segundo França (2009) há uma grande quantidade de trabalhos realizados por acadêmicos, consultores e gestores que indicam a importância de tornar o Recursos Humanos um parceiro estratégico para alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, ainda segundo essa autora, a prática aponta para um desencontro entre estes dados e estes aspectos adotam maior destaque na investigação a ser realizada.

Nos discursos 7 e 8, dos gestores A e B, respectivamente, esta preocupação estratégica mostra-se presente, expondo que este olhar organizacional é um diferencial na atuação dos processos da empresa avaliada. Essa perspectiva torna-se ainda mais clara na afirmativa do Gestor A, conforme verifica-se a seguir:

- 7) "É diferente, a gente vê psicólogos que só foca o indivíduo na sociedade, eu não sei se estou falando besteira, mas você lá não. Você se preparou, tem se preparado, para entender o indivíduo organizacionalmente, lógico [...] que o social vem junto com ele [...] Por que ele se comporta no ambiente organizacional [...]" (Gestor A)
- 8) "vocês procuram saber que tipo de pessoa se aproxima mais com o perfil que a gente quer, eu acho que vocês procuram nos conhecer, conhecer os gestores, pessoas do RH e ver o jeito da pessoa que mais se aproxima com a gente, por conta dessa pessoa se adequar culturalmente a gente, não só por ela ter ido bem nos testes, na seleção, mas, você olha o todo." (Gestor A)

Segundo Schein (1985) a cultura organizacional, conforme discutido no referencial teórico pode ser experienciada em três níveis, iniciando-se pelos aspectos mais perceptíveis visualmente, atravessando aspectos que são coletados por meio de ferramentas como análise documental e por fim, atingem os pressupostos que são inconscientes, acessíveis apenas por meio de análise mais profunda que segundo o autor, via de regra determina a veracidade do direcionamento dos comportamentos e sentimentos coletivos, consequentemente dos funcionários que compõem a equipe da empresa.

Tendo esta perspectiva como suporte teórico, a variável da cultura organizacional mostra-se uma ferramenta importante para os processos seletivos. Este aspecto é ratificado no discurso 8 do Gestor A, quando expõe a importância do selecionador de compreender a dinâmica organizacional e aspectos culturais da mesma, cabendo a este contemplar além dos atributos técnicos e comportamentais, nuances que muitas vezes serão acessadas inconscientemente, não apenas por meio de aspectos perceptíveis, conforme o primeiro nível exposto por Schein (1985).

O gestor A ainda aprofunda a discussão sobre este item, conforme observa-se abaixo:

- 9) “eu acho, que tem empresas que são técnicas na prestação de serviços nessa questão de terceirizar, mas, só isso. Não conhecem a cultura nem a filosofia daquela empresa que está prestando serviços, e com isso não se alinha com os objetivos operacionais, estratégicos, táticos, e tudo que a gente vê na teoria. E na prática é importante, que é uma forma de nortear”. (Gestor A)

Em virtude dos fatos mencionados anteriormente e dos trechos extraídos a seguir percebe-se que o julgamento sobre a seleção de pessoas atinge pormenores e particularidades relacionadas a prestação de serviços, indicando a necessidade de

estar alerta para aspectos como a cultura organizacional, como visto anteriormente, bem como, detalhes como se verá a seguir, tais como a organização de material, tempo, comunicação, entre outros aspectos. O que se ressalta é a necessidade de apreender as reais demandas de cada cliente e vislumbrar cada processo como único.

- 10) "Primeira coisa, a organização acho que é um ponto positivo de vocês. [...] Eu já participei de seleções que marcava num horário, mas a própria pessoa da empresa não estava lá naquele horário para fazer a seleção. Com desorganização de fichas, de fichários, quando chegava lá o material não estava pronto." (Gestor B)
- 11) "Vocês lá agendam de forma que nos dá um tempo para analisar os currículos, laudos, tirar dúvidas [...] você não chega lá no susto [...] então eu acho que um ponto positivo é a organização." (Gestor B)
- 12) "[...] seu trabalho é muito dinâmico, a gente te pede uma coisa hoje e você já está pontuando como que está o que foi solicitado, então o sistema de comunicação com você é perfeito... Não tenho do que falar." (Gestor A)

Para analisar os resultados de maneira mais didática, no próximo subdivisão do capítulo extraiu-se da pesquisa a percepção dos pesquisados em relação às etapas do processo de seleção. Os dados a seguir explorarão de maneira mais discriminada as principais ferramentas e fases dos processos, e propõe relações entre variáveis e as lacunas discutidas anteriormente.

#### **4.2.1 Etapas do processo de seleção**

O processo de seleção por competência foi traduzido para efeito de pesquisa em fases e ferramentas comuns a todos os cargos avaliados, objetivando extrair uma visão crítica dos gestores em relação às etapas abrangidas nos processos. Os itens que seguem demonstram o julgamento realizado pelos entrevistados à respeito destas fases.

O mapeamento de competências, ferramenta utilizada para decompor as atividades e a função em questão e identificar as competências primordiais ao cargo, mostrou-se como relevante segundo discurso dos entrevistados (BANOV, 2010). Os gestores ratificaram a importância de um processo de mapeamento do cargo, descrição e caracterização deste antes do início do processo.

- 13) "Acho que é a parte principal e prioritária. O perfil de competências tem que ter! Geralmente a gente manda completo, [...] que é o que te dá uma maior informação. Porque se a gente, como contratante falha ao preencher o perfil, já começa falhar por aí, todo o processo." (Gestor A)

O Gestor A demonstra em seu discurso a relevância desta etapa como a primeira a ser trabalhada. Apesar de não explanar apontamentos sobre o grau de satisfação em relação a este aspecto, indica domínio sobre a ferramenta de trabalho salientando a necessidade de execução da mesma, na atual ordem que é aplicada.

O Gestor C ratifica o domínio sobre a técnica, expondo a necessidade de utilização e qualidade da material utilizado, a partir do momento que expressa o material como completo e abrangente, conforme demonstra sua afirmação.

- 14) "Eu acho que nesse perfil, tem tudo que estava sendo solicitado aqui, era o que realmente a gente precisa na empresa, tudo que precisa para que sejam avaliados. [...] Tem que ter, é muito importante [...]" (Gestor C)

No entanto, apenas com a afirmação do gestor B que foi possível mapear algum resultado descritivo da utilização desta ferramenta. Conforme o entrevistado

- 15) "a gente teve uma análise de critérios de qual perfil [...] com o mapeamento paramos para pensar nisso de uma outra forma. Isso levou a gente a um nível de acesso maior ao que realmente precisávamos". (Gestor B)

Já a dinâmica de grupo embora indicado como importante para o processo, mostrou-se como complementar, conforme descrito pelo Gestor A no recorte representado pelo trecho 16.

- 16) "É. [...] na dinâmica [...] a pessoa acaba participando mais, é muito importante sim [...] que te dá base para ver a pessoa melhor [...]" (Gestor A)

Nota-se com esta afirmação o cunho confirmatório desta etapa. No entanto, no aspecto da destreza e qualidade da utilização da técnica o gestor B que expressou de forma mais clara.

- 17) "[...] atingiram seu objetivo, que era fazer com que as pessoas se relacionassem, falassem ou não falassem. Por meio delas tinha como demonstrar se o perfil é agressivo, ou não. É, eu acho que todas as dinâmicas atenderam o objetivo nosso, de realmente conhecer mais os candidatos." (Gestor B)

As etapas do preenchimento do mapeamento de competência e realização da dinâmica de grupo foram consideradas como relevantes, entretanto, o discurso que permeia os entrevistados é de cunho confirmatório e descritivo, conforme verifica-se nos trechos que resguardam estas fases, pouco discursam sobre a qualidade das etapas.

Além disso, credita-se às etapas um valor de complementariedade, indicando que de forma geral, todas elas são importantes e juntas dão maior consistência ao processo. Segue discurso do Gestor B demonstrando sua percepção quanto a entrevista:

- 18) "Ela é só uma confirmação do que realmente vê na dinâmica. Mas se na dinâmica ela foi bem, a pessoa não vai chegar na entrevista e dizer 'olha eu tenho um segredo.. olha eu matei alguém'. Alguém não vai falar algo que vai se prejudicar de verdade. Ela vai confirmar nossa expectativa perante a dinâmica [...] positiva ou negativa". (Gestor B)

O parecer psicológico reforça a integralidade entre as partes, uma vez que a realização deste depende de todas as etapas anteriores. Contudo, as outras etapas foram expostas de maneira mais descritiva, sem instigar ênfase na qualidade. Nota-se que as colocações à respeito deste instrumento destacaram-se, revelando-se como um diferencial competitivo desta empresa, conforme observa-se nas afirmativas de cada um dos entrevistados abaixo.

- 19) "o parecer psicológico pra mim é o melhor que já vi, pra mim por exemplo, [...] se ele está anexado ao currículo ele é o melhor instrumento que eu tenho". (Gestor A)
- 20) "Ele se encaixou com o que a pessoa realmente apresentou. [...] acho que a forma de fazer a análise foi sendo coerente". (Gestor B)
- 21) "Os testes psicológicos são muito importante. Olha só, eu acho que esse parecer, trazia aqui para gente as informações que [...] nos ajudava muito. Então, eu acho que isso aí tudo, que estava sendo colocado ali estava bem funcional mesmo, não tinha nada de 'Ah! Eu vou tirar isso aqui porque não tava funcionando'. Era muito importante e funcional". (Gestor C)

No entanto, cabe salientar que o parecer psicológico é resultado de um conjunto de ferramentas, com testes objetivos e/ou projetivos, no entanto, a avaliação psicológica não se restringe aos testes. Conforme Machado (2007 *apud* STRAPASSON *et al.*, 2010) "a entrevista e outros recursos técnicos, entretanto, como dinâmicas de grupo, vivências, jogos, etc., também são imprescindíveis a qualquer avaliação psicológica".

Desta maneira, embora as demais etapas não tenham sido enfatizadas pelos avaliados, o parecer psicológico foi ressaltado por todos os entrevistados, mas, cabe destacar que esta etapa, conforme explorado por Machado (2007 *apud* STRAPASSON *et al.*, 2010) é resultado de uma avaliação psicológica, bem como, fruto da utilização de diferentes instrumentos.

O Gestor A demonstra compreender a abrangência e a necessidade de utilização de distintas ferramentas para realização do parecer. Isto pode ser observado no trecho 22, onde é possível extrair da mesma, parte da satisfação do gestor em relação ao instrumento.

22) "eu já vi laudo de várias outras empresas, multinacionais, empresas de grande porte brasileira, mas, nenhum laudo respondia o que eu precisava, falavam de coisas que eu não entendia ou não estava completo. [...] o laudo tem tudo que é importante, mas de forma bem objetiva. [...] ele vem estruturado, bem objetivo, com as pontuações que são realmente importantes e realmente observa o que é característico, as habilidades, competências [...]. você vê que usou de um todo de material para chegar naquela conclusão ali. Então é um laudo, que é diferente, é competente [...]" (Gestor A)

Com isso, conclui-se que este avaliador expressa uma compreensão de qualidade, ainda que parcial, em relação às etapas do processo de seleção, uma vez que, se houve satisfação no resultado do parecer e o parecer é resultado das demais etapas, logo, elas foram realizadas de maneira satisfatória.

#### **4.2.2 Pontos a serem desenvolvidos**

Os entrevistados apresentaram algumas sugestões e aspectos a serem desenvolvidos em prol da melhoria dos processos em recrutamento e seleção da consultoria avaliada.

Seguindo a lógica na integralidade do processo ressaltada pelos entrevistados, os resultados com foco no desenvolvimento e melhoria foram alimentados pelos gestores seguindo esta lógica e refletiram sugestões com foco na complementariedade do processo, ou seja, etapas ou processos que não são realizados, mas, que segundo os entrevistados aumentaria a capacidade de acerto.

O Gestor A relata que sente necessidade de maior acompanhamento da empresa de consultoria nos processos realizados anteriormente, segundo ele com implementação de técnicas que gerassem um *follow up*, conforme verifica-se na afirmação abaixo:

23) "Se eu fosse uma empresa de recrutamento e seleção eu faria um *follow up*, eu trabalharia em cima de um *follow up* com o cliente. Eu acho que aproxima mais, não só com um documento, porque muitas vezes a pessoa escreve no documento com pressa, rapidez. Precisa ser um *follow up* diferente, precisa sentar e conversar como é que as vagas foram preenchidas, como é que você esta achando, os níveis dessas pessoas [...]" (Gestor A)

A colocação do gestor A acaba por destacar a utilidade proposta pelo presente estudo, fornecendo às empresas uma forma delas se auto-avaliarem por meio de seus processos seletivos, e destaca ainda um de seus objetivos que é criar uma ferramenta para avaliar a qualidade dos processos de seleção realizados.

Neste íterim, nota-se que a utilização da ferramenta proposta nesta pesquisa pode ser utilizada como um instrumento de análise para viabilizar o *follow up* sugerido pelo entrevistado, já que o mesmo propõe que não sejam usados apenas documentos formais e escritos, mas, que o desenvolvimento ocorra por meio de uma entrevista pessoal, possibilitando maior aprofundamento e compreensão. No entanto, o entrevistado expõe que a empresa avaliada neste estudo não executa tal avaliação periódica.

Um outro elemento alçado pelos entrevistados é a necessidade de um levantamento de informações mais vinculados a aspectos sociais. Sugere-se que para aumentar a capacidade de conhecimento do avaliado algumas informações

referentes a história pregressa do candidato como cidadão e o cumprimento com as regras e condutas sociais sejam revistas. Para isso o Gestor A enfatiza:

- 24) "Uma coisa que eu acho, que eu acho que falta, é esse levantamento das questões financeiras, passagem na polícia, das questões históricas do funcionário, entendeu? Isso eu acho que não vai muito do recrutamento e seleção, mas, seria de fundamental importância se fosse adicionado" (Gestor A)

Uma das desvantagens de realizar o processo de seleção por meio de uma empresa terceirizada, é a baixa aproximação do setor de Recursos Humanos com as estratégias da Organização, além da possibilidade de utilizar os sub-produtos dos processos terceirizados em outras atividades (CALDAS; SOARES, 2007). Conforme a perspectiva apontada pelos entrevistados a execução dos processos de seleção internamente possibilitaria maior aproximação entre aqueles que realizam o processo e os que avaliam o processo, como exemplificado pelo Gestor B na seguinte afirmação.

- 25) Desvantagem hoje pode ser, não sei se é, mas pode ser a distância. Logicamente se você tiver um profissional dentro da sua empresa, você vai estar a todo instante a qualquer dúvida, você vai estar desenvolvendo projetos de melhoria constante na permanência desses profissionais. (Gestor B)

Desta forma, compreende-se que as ferramentas foram capazes de detectar aspectos que podem ser potenciais a um diferencial competitivo, assim como foi capaz de mapear necessidades de melhorias, por meio de sugestões e demandas daqueles que utilizam o serviço avaliado.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÃO

A administração estratégica volta-se para compreensão e melhoria contínua dos processos incorporados a organização. E o processo de contratar e demitir pessoas estão contidos nessa análise, logo faz-se necessário destacá-las e observá-las de maneira particular.

A proposta deste trabalho foi viabilizar uma forma de analisar a qualidade dos processos de seleção, mais especificamente de empresas terceirizadas. E a partir dos resultados gerados e da coerência apresentada pelos mesmos, conclui-se que as ferramentas utilizadas foram capazes de analisar tais processos seletivos, e por se mostrarem abrangentes, podem ser utilizadas a outras empresas de prestação de serviço em atração e seleção de pessoas, contribuindo de maneira indireta para o alinhamento entre as estratégias organizacionais e esta prática de Recursos Humanos.

Isso se os resultados destacados, principalmente negativos, forem analisados de forma crítica, sendo levados a uma melhoria real e praticados no desenvolvimento e na gestão dos processos.

Em relação ao objeto de estudo desta pesquisa, o processo de seleção de uma empresa de terceirização de serviços em Recursos Humanos, destaca-se de forma positiva alguns aspectos como: organização do tempo, organização dos processos e foco na complementariedade das etapas, refletindo na qualidade do parecer final sobre os candidatos finalistas indicados para a contratação.

Pela observação dos aspectos mencionados, verifica-se que as competências dos funcionários contratados são relevados ao longo das entrevistas, no entanto, ao analisar o processo de seleção de forma mais minuciosa outros aspectos são mencionados e enfatizados pelos responsáveis.

Portanto, percebe-se que empresas de terceirização de serviço em recrutamento e seleção devem desenvolver a capacidade de difundir a qualidade em diferentes processos de trabalho, que perpassam o envio de bons candidatos para serem contratados, como a organização, gerenciamento de tempo, acompanhamento por meio do *follow up*, entre outros.

Ainda nesta lógica, outro fator que se destaca é a necessidade das empresas atentarem para a cultura organizacional, em princípio esse aspecto é ressaltado apenas para os processos de seleção internos, ou seja, realizados por profissionais que fazem parte do quadro funcional da empresa que está com as vagas em aberto. No entanto, nota-se que este item é relevante e fundamental para realização de qualquer processo seletivo, independente de formato de sua realização, seja ela interna ou por meio da terceirização.

Contudo, pelo discurso dos entrevistados acredita-se que a prática da compreensão dos aspectos culturais, principalmente de maneira mais profunda, não é recorrente entre as empresas terceirizadas. Tendo como base a discussão no campo teórico e a discussão assumida pelos entrevistados, conclui-se que compreender aspectos voltados para cultura organizacional e transformar essa ação em uma prática contínua, amplia as possibilidades de aumentar a longevidade das contratações realizadas, logo da percepção da qualidade do processo de seleção.

Além disso, observa-se que como diferencial neste campo de atuação, é foco estratégico da empresa avaliada, a visão sistêmica dos processos, tendendo a beneficiar a qualidade do processo, se alinhando a preocupação apresentada das unidades observacionais avaliadas neste estudo.

As duas ferramentas utilizadas neste ensaio mostraram-se complementares, indicando a necessidade de utilização de ambas para uma avaliação mais abrangente.

Apesar da pesquisa proposta ter cumprido o objetivo inicial, sugere-se a investigação de campos que não foram aprofundados, que surgiram ao longo da discussão teórica ou dos resultados apresentados pelos entrevistados. Uma delas é a necessidade de vincular dados de acompanhamento do *turnover* e alinhá-lo aos resultados extraídos pelas ferramentas propostas, vislumbrando maior densidade aos resultados por meio do cruzamento dos dados. Indica-se ainda a investigação da cultura organizacional como uma variável do processo seletivo, apesar deste estudo ter identificado nessa relação que o aprofundamento não ocorreu. E por fim, sugere-se que novos métodos de análise da qualidade dos processos de seleção sejam propostos, tendo em vista o baixo número de ferramentas de gestão neste campo, assim como discussões acadêmicas, que apesar de existirem voltados para a qualidade dos processos, pouco destacam a seleção de pessoas.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho, BRISOLA, Alberto Borges, MOTTA, Fernando C. Prestes e WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira. In WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 35-57.

ALLES, Martha. *Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por competencias: Nueva edición, revisada y ampliada*. 2 ed. Buenos Aires: Granica, 2004.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMATO NETO, João. **Reestruturação Industrial, terceirização e redes de subcontratações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33 – 42. Mar./ Abr. 1995.

Arthur, Michael B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, Vol 15(4), Jul, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, Michael B; ROUSSEAU, Denise M. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. New York: Oxford, 1996.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.8, n.3., 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia C. **Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem**. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt)>. Acesso em 7 de julho de 2011.

CALDAS, Lia Maura; SOARES, Augusto Cesare de Campos. Terceirização no subsistema de provisão de recursos humanos. **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, Jul./set, p. 1-27, 2007. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/22-Ed6\\_CS-Terce.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/22-Ed6_CS-Terce.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2011.

CANÇADO, V. L.; TANURE, B. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de administração de empresas**. v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; DINIZ, João, **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**, Série Gestão de Pessoas, 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues; CAVEDON, Neusa Rolita. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba PR: Juruá, 2008.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHANLAT, J. F.. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75 nov./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, p. 13-20 jan./fev./mar. 1996.

COZBY, Paul C. Tradução Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta. 1ª ed. 4ª reimpr. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Davis, S.; Botkin, J.. The Coming of Knowledge-Based Business. **Harvard Business Review**, v. 72, Sep/ Oct 1994.

DUTRA, J. S; HIPOLITO, J. A; SILVA, C.M. Gestão de Pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 4, nº 1, p.161-172, jan/abr. 2000.

\_\_\_\_\_, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, Joel Souza (org). **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani Passos; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo. V 24, n 1, 1989. p. 3-9.

FLEURY, MT; FLEURY A. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), 2001.

FLIPPO, E. P. **Principales of personnel management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FONSECA, A. C. P. D. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo comparativo Brasil – Inglaterra. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 3, p. 57-80, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1ª ed – 3ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Livio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5ª Ed. rev. Ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALEN, Simone Van Der. **Terceirização no setor de Recursos Humanos**: estudo de casos do setor de metal mecânica. Porto Alegre: 2000.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: Helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, Winter. 26(3), 22–37, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity os organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, 1983, v. 14, n.1, p. 75-89.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 5-21, Spring 1988.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> . Acesso em 7 de julho de 2011.

LEITE-DA-SILVA, A.R. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p.357-384, jun. 2006.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1967.

MEYRSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integrations three different views. **Journal of Management Studies**, V. 24, n 6, p. 623-647, Nov 1987.

PONTES, Bnedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, Mai/Jue, 1990.

SANTOS, O. B. **Psicologia Aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo. Livraria Pioneira, 1973.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 7 de julho de 2011.

STRAPASSON, Eliana Maria; SILVA, Rosana Marques da; TEODORO, Vanessa. **O Processo de Avaliação Psicológica na Atuação dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho**. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho, Portugal, 4 a 6 de Fevereiro de 2010.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stepher Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2005.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary; tradução de Luiz Cláudio Queiroz. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RUAS, R. **Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**. In: Anais do ENANPAD. São Paulo: 2003.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Almir Martins; FILENGA, Douglas. **Gestão por Competências**: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas? In: Anais do VII SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio Janeiro: 2010.

ZANELLI, J. C. (Org.); BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.); BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO**

### **Informações Gerais:**

*Você está participando de uma pesquisa que tem como objetivo compreender a qualidade dos processos seletivos realizados por uma empresa de consultoria.*

*A sua empresa está contribuindo com essa pesquisa, que tem como princípio ético o sigilo das informações fornecidas pelo senhor, tendo preservada a identidade tanto dos participantes, como da empresa.*

*Abaixo estão distribuídas 10 questões a serem avaliadas pelo senhor (a) sobre as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do (ex) funcionário. Essa avaliação deve ter como base as solicitações (mapeamento de competências) realizadas no momento da seleção, por meio da empresa de consultoria, assim como o retorno encaminhado pela empresa terceirizada sobre as informações do candidato. Ou seja, é fundamental que a avaliação tenha como foco o processo seletivo realizada na contratação do funcionário.*

Para isso, gradue de 0 (não conformidade) a 10 (conformidade total) cada um dos tópicos abaixo.

- a) Tendo como base as informações geradas sobre o funcionário, no momento da seleção, qual foi o grau de satisfação, após a contratação, em relação ao conhecimento técnico e específico, para o cargo em questão?

Grau: \_\_\_\_\_

- b) Tendo como base a complexidade do cargo e o grau de exigência para o mesmo, qual foi a gradação da compreensão do funcionário e da capacidade de transformar o que lhe foi solicitado em ação de maneira adequada?

Grau: \_\_\_\_\_

- c) Qual foi o entendimento das regras e normas sociais do funcionário, tendo como parâmetro o cargo ao qual foi contratado?

Grau: \_\_\_\_\_

- d) Em relação à aplicabilidade dos conhecimentos práticos relatados e esperados para a função em questão, qual o seu grau de satisfação?

Grau: \_\_\_\_\_

- e) Que nota daria ao ritmo de trabalho executado pelo funcionário em prol do cumprimento de prazos de suas atividades, compromissos e tarefas realizadas?

Grau: \_\_\_\_\_

- f) Diante de situações de pressão, prazos apertados e movimentação intensa no setor, como avalia o desempenho do funcionário?

Grau: \_\_\_\_\_

- g) Analise o relacionamento do funcionário com colegas de trabalho, clientes, fornecedores e com as pessoas, de uma maneira geral, no ambiente organizacional, em relação ao grau de exigência desse aspecto as atividades exercidas?

Grau: \_\_\_\_\_

h) Em situações “limites” ou consideradas difíceis, que fujam da rotina ou do padrão de trabalho, como percebe o aspecto emocional do funcionário e o controle dele diante de tais circunstâncias?

Grau: \_\_\_\_\_

i) Ao recordar do velho jargão “vestir a camisa da empresa”, qual a postura do funcionário em relação às questões institucionais e às atividades que lhe (eram)são propostas?

Grau: \_\_\_\_\_

j) Em relação à pró-atividade, como avalia a exteriorização, se presentes, dessas habilidades no funcionário?

Grau: \_\_\_\_\_

k) Compreendendo que alguns cargos exigem maior divisão de tarefas que outros, mas, tendo como ponto de partida uma visão sistêmica da organização, como esse funcionário desempenha(va) o seu papel em atividades que poderiam/deveriam ser trabalhadas em equipe?

Grau: \_\_\_\_\_

l) Como identifica o grau de motivação do funcionário em realizar as atividades destinadas a ele e aos desafios inerentes ao cargo?

Grau: \_\_\_\_\_

### **Caracterização Geral**

Empresa:

Código Empresa:

Nome do Entrevistado:

Cargo:

Data da Entrevista:

**Caracterização do Funcionário**

Nome:

Código Funcionário:

Nível: ( ) Tático ( ) Operacional I ( ) Operacional II

Cargo para o qual foi contratado:

Data da Seleção:

Data da Contratação (interna):

Cargo atual ou em que estava quando foi demitido:

**Demissão:** (esse aspecto visa compreender o motivo da demissão do funcionário, caso o mesmo não faça mais parte da equipe funcional da organização)

Esse funcionário não se encontra mais no quadro funcional da empresa. Responda abaixo algumas questões a respeito da saída do mesmo da empresa.

- a) Quem solicitou o desligamento em questão?
- b) Qual foi o motivo desse desligamento?
- c) Caso houvesse outra oportunidade para a vaga, você os recontrataria? Por quê?
- d) Qual a relação dessa demissão com a contratação desse funcionário?
- e) Em sua opinião houve falha no processo seletivo?

## **APÊNDICE B- ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**1) Percepção do Gestor quanto às etapas do processo de seleção (essa parte objetiva compreender a visão do gestor em relação às etapas abrangidas nos processos):**

a) Formulário de Perfil de Competências:

b) Currículos triados:

c) Dinâmica de grupo:

d) Entrevistas:

e) Parecer psicológico:

f) Em sua opinião, existe alguma etapa que deveria ser suprimida ou adicionada?

**2) Percepção do Gestor em relação aos aspectos gerais relacionados ao processo: (aqui o foco é no entendimento do gestor em relação às variáveis envolvidas no processo, mas, que não se caracteriza como uma etapa)**

g) O que pensa sobre os resultados gerados pelos processos seletivos realizados?

h) Entre os processos seletivos que esteve envolvido, exponha qual foi o retorno (*feed back* sobre o processo) fornecido pela empresa terceirizada, ao longo das etapas do processo de seleção?

- i) Qual é a sua opinião sobre o tempo médio de resposta da empresa terceirizada, entre solicitação inicial e o encaminhamento dos candidatos contratados?
- j) Qual foi a sua participação no processo de seleção desse funcionário?
- k) Quais são/foram os aspectos mais relevantes observados no processo:
  - Aspectos positivos:
  - Aspectos negativos:
- l) Quais seriam os aspectos que poderiam ser acrescentados visando à melhoria do processo? Como você acredita que poderiam ser melhorados?

**3) Terceirização (esse tópico objetiva compreender sobre o processo de escolha e utilização de uma consultoria terceirizada para a realização dos processos de seleção)**

- m) Já haviam utilizado o serviço de terceirização do processo de seleção anteriormente?
- n) Faça uma análise dos aspectos abaixo, tendo como parâmetro de comparação um setor da empresa interno de Recursos Humanos (RH):
  - benefícios/vantagens dos processos seletivos realizados por empresas de terceirização do processo de seleção (consultoria em RH)?
  - prejuízos/malefícios dos processos seletivos realizados por empresas de terceirização do processo de seleção (consultoria em RH)?
- o) E em relação aos processos de seleção realizados pela consultoria terceirizada, que melhorias poderiam ser promovidas?